



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Samarbejde, Vidensdynamikker og Turismeudvikling i Danske Kystferiebyer

Jørgensen, Matias Thuen; Halkier, Henrik

Publication date:
2013

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Jørgensen, M. T., & Halkier, H. (2013). *Samarbejde, Vidensdynamikker og Turismeudvikling i Danske Kystferiebyer*. Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

SAMARBEJDE,
VIDENSDYNAMIKKER OG
TURISMEUDVIKLING I DANSKE
KYSTFERIEBYER

Matias Thuen Jørgensen & Henrik Halkier
01-09-2013



AALBORG UNIVERSITET

TITEL:

Samarbejde, vidensdynamikker og turismeudvikling i danske kystferiebyer

UDGIVER:

Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet

BIDRAGSYDERE:

Forskningsassistent Matias Thuen Jørgensen og Professor Henrik Halkier,
Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet

ISBN nr.: 978-87-92305-25-1

FINANSIERET:

Rapportens udarbejdelse er støttet af midler fra den Europæiske fond for regional udvikling som led i projektet
'Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystferiebyer', koordineret af VisitNordjylland

Visit**Nordjylland**.dk
-tid til at leve 

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid



AALBORG UNIVERSITET

INDHOLD

FIGUR OG TABELOVERSIGT	4
1 INDLEDNING	5
2 METODE	6
2.1 OVERORDNET TILGANG	6
2.2 DATAINDSAMLING	6
2.3 DATABEARBEJDNING	8
3 TEORI	10
3.1 DESTINATIONSUDVIKLING OG -ORGANISERING	10
3.2 NETVÆRK OG INTERAKTION MELLEM AKTØRER	11
3.2.1 DEFINITION OG TILGANG	12
3.3 NETVÆKRSRESSOURCER OG VIDENSPROCESSOR	14
3.4 OPSUMMERING	15
4 ANALYSE	16
4.1 MARIELYST	17
4.1.1 AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION	17
4.1.2 SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET	19
4.1.3 USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN	22
4.1.4 VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET	23
4.1.5 OPSUMMERING	26
4.2 HALS	28
4.2.1 AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION	29
4.2.2 SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET	30
4.2.3 USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN	33
4.2.4 VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET	34
4.2.5 OPSUMMERING	37
4.3 SKAGEN	38
4.3.1 AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION	39
4.3.2 SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET	40
4.3.3 USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN	43
4.3.4 VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET	43
4.3.5 OPSUMMERING	46
4.4 KERTEMINDE	48

4.4.1	AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION	49
4.4.2	SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET	51
4.4.3	USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN	54
4.4.4	VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET	55
4.4.5	OPSUMMERING	58
4.5	KLITMØLLER OG NØRRE VORUPØR	60
4.5.1	AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION	61
4.5.2	SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET	63
4.5.3	USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN	67
4.5.4	VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET	67
4.5.5	OPSUMMERING	70
4.6	KONGERNES NORDSJÆLLAND	72
4.6.1	AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION	74
4.6.2	SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET	74
4.6.3	USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN	79
4.6.4	VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET	80
4.6.5	OPSUMMERING	83
4.7	TVÆRGÅENDE ANALYSE: SAMARBEJDE, VIDENSDYNAMIKKER OG UDVIKLING I DANSKE KYSTFERIEBYER	84
4.7.1	DANSKE KYSTBYAKTØRERS SYN PÅ DERES DESTINATION	84
4.7.2	SAMARBEJDE OG VIDENSDYNAMIKKER	85
4.7.3	USTDK-PROJEKTETS ROLLE I UDVIKLINGEN AF DANSKE KYSTBYER	86
4.8	DMO'ERNES ROLLE I DANSKE KYSTBYDESTINATIONER	89
5	BIBLIOGRAFI	96
APPENDIX		99
APPENDIX 1: FORSKNINGSSPØRGSMÅL OG INTERVIEWSPØRGSMÅL		99
APPENDIX 2: INTERVIEWGUIDE		102
APPENDIX 3: SKEMA - SAMARBEJDSPARTNERE		105
APPENDIX 4: TILDELTE EDM OG IDD SCORES		106

FIGUR OG TABELOVERSIGT

FIGUR 1: DESTINATIONSUDVIKLINGS-CYKLUS	10
FIGUR 2: DEN MINDSTE ANALYSEENHED I ET NETVÆRK - TO AKTØRER FORBUNDET AF EN BRO	12
FIGUR 3: NETVÆRKSPLYNGE, MARIELYST	19
FIGUR 4: NETVÆRKSGLIKE, MARIELYST	24
FIGUR 5: MODEL FOR VIDENSCIRKULATION, MARIELYST	26
FIGUR 6: NETVÆRKSPLYNGE, HALS	31
FIGUR 7: NETVÆRKSGLIKE, HALS	34
FIGUR 8: MODEL FOR VIDENSCIRKULATION, HALS	36
FIGUR 9: NETVÆRKSPLYNGE, SKAGEN	40
FIGUR 10: NETVÆRKSGLIKE, SKAGEN	44
FIGUR 11: MODEL FOR VIDENSCIRKULATION, SKAGEN	46
FIGUR 12: NETVÆRKSPLYNGE, KERTEMINDE	52
FIGUR 13: NETVÆRKSGLIKE, KERTEMINDE	56
FIGUR 14: MODEL FOR VIDENSCIRKULATION, KERTEMINDE	58
FIGUR 15: NETVÆRKSPLYNGE, KLITMØLLER OG NØRRE VORUPØR	64
FIGUR 16: NETVÆRKSGLIKE, KLITMØLLER OG NØRRE VORUPØR	68
FIGUR 17: MODEL FOR VIDENSCIRKULATION, KLITMØLLER OG NØRRE VORUPØR	70
FIGUR 18: NETVÆRKSPLYNGE, KONGERNES NORDSJÆLLAND	75
FIGUR 19: NETVÆRKSGLIKE, KONGERNES NORDSJÆLLAND	80
FIGUR 20: MODEL FOR VIDENSCIRKULATION, KONGERNES NORDSJÆLLAND	82
FIGUR 21: NEGATIV CIRKULÆR PROCES	88
TABEL 1: FORDELINGEN AF DELTAGENDE AKTØRER	7
TABEL 2: KRITERIER FOR CENTRALE KLIKER	9
TABEL 3: CENTRALE NETVÆRKSBEGREBER	14
TABEL 4: ANALYSE AF VIDENSDYNAMIK: DIMENSIONER OG VARIABLE	15
TABEL 5: INTERVIEWEDE AKTØRER, MARIELYST	17
TABEL 6: INTERVIEWEDE AKTØRER, HALS	28
TABEL 7: INTERVIEWEDE AKTØRER, SKAGEN	38
TABEL 8: INTERVIEWEDE AKTØRER, KERTEMINDE	49
TABEL 9: INTERVIEWEDE AKTØRER, KLITMØLLER OG NØRRE VORUPØR	61
TABEL 10: INTERVIEWEDE AKTØRER, KONGERNES NORDSJÆLLAND	73
TABEL 11: EXTERNAL DESTINATION MARKETING EFFORTS (EDM)	90
TABEL 12: INTERNAL DESTINATION DEVELOPMENT EFFORTS (IDD)	90

1 INDLEDNING

Projektet "Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystferiebyer"¹ har til formål at skabe bedre vækstbetingelser for turismen i kystområderne i Danmark. Projektet har fokus på følgende fire indsatsområder: Fysisk planlægning/anlæg, konceptudvikling, fælles værdisæt/kompetenceudvikling og markedsudvikling.

Med dette projekt tager man udgangspunkt i kystferiebyernes eksisterende image og profil som feriedestinationer, men erkender også, at der er en række udfordringer i forhold til at skabe øget vækst i områderne. Herunder faldende kvalitet, en svækket profil, manglende samarbejde og manglende fokus på udvikling.

En del af løsningen på disse udfordringer er at blive klogere på, hvordan turismeudvikling foregår blandt aktørerne i de danske kystbyer. I denne sammenhæng er det centralt at undersøge de eksisterende samarbejds mønstre, herunder:

- hvad der kendetegner aktørrelationer og netværksstrukturer på de enkelte destinationer?
- vidensdynamikker, herunder hvordan viden skabes, udvikles, og deles på de enkelte destinationer?

Rapporten er udarbejdet på baggrund af en kvalitativ tilgang, hvor vi med udgangspunkt i 62 interviews med blandt andet private og offentlige attraktioner, overnatningssteder, handelsstandsforeninger, DMO'er/turistforeninger og kommunale repræsentanter, på 6 forskellige case destinationer (Hals, Skagen, Klitmøller/Nr. Vorupør, Kongernes Nordsjælland, Kerteminde og Marielyst), vil forsøge at besvare ovenstående spørgsmål.

Rapporten indeholder således en detaljeret gennemgang af hver af de seks casedestinationer, hvor vi med udgangspunkt i de ovenstående overordnede spørgsmål og med netværksteorien som teoretisk og strukturerende ramme, undersøger vi:

- aktørernes syn på deres egen destination
- aktørernes perspektiver på hidtidigt, nuværende og fremtidigt samarbejde
- udviklingspotentiale på destinationerne
- de vidensdynamikker som præger samarbejdet og udviklingen på destinationerne

Vi har desuden, på baggrund af aktørernes udtalelser, fundet det relevant at inkludere et afsnit for hver destination, hvor vi diskuterer aktørernes syn på det overordnede USTDK-projekt, som denne rapport er en del af. Herudover vil vi afslutningsvis gennem en tværgående analyse konkludere på de generelle indikationer vores data giver om danske kystbyer i relation til ovennævnte punkter, samt lave en specifik analyse af DMOernes rolle i på danske kystbydestinationer, da analysen peger på at netop disse organisationer, spiller en central rolle i udviklingen af de danske kystbydestinationer. Læser man hele rapporten, vil man opdage, at der er teoretiske og metodiske aspekter, som gentages i hver af de individuelle analyser. Dette skyldes, at rapporten er skrevet så læseren, som kun måtte være interesseret i analyserne af enkelte destinationer, kan læse disse ude af sammenhæng med de øvrige.

Inden vi når til analysen vil vi dog først præsentere det metodiske og teoretiske grundlag for rapporten. Der indgår visse netværksteoretiske elementer i forklaringen af metoden, hvorfor vi henviser til teoriafsnittet, hvis man oplever forståelsesvanskeligheder i forbindelse læsningen af dette.

¹ Fremadrettet omtales projektet med forkortelsen "USTDK-projektet"

2 METODE

I dette afsnit redegør vi for vores metodiske tilgang, herunder blandt andet indsamlingen og behandlingen af de data, der ligger til grund for udarbejdelsen af denne rapport.

2.1 OVERORDNET TILGANG

Projektet som rapporten er lavet ud fra er, som nævnt, en del af USTDK-projektet, hvorfor der var visse metodiske aspekter, som var givet på forhånd. De vigtigste aspekter i denne sammenhæng er, at casedestinationerne var givet på forhånd og at de deltagende aktører i videst muligt omfang, skulle være aktører, som medvirker i USTDK-projektet. De seks casedestinationer er: Hals, Skagen, Klitmøller/Nr. Vorupør, Kongernes Nordsjælland, Kerteminde og Marielyst.

Der er en række metodiske usikkerheder forbundet med dette grundlag for rapporten. For det første er der en usikkerhed i at undersøge disse seks områder på lige vilkår, fordi Klitmøller/Nr. Vorupør og specielt Kongernes Nordsjælland skiller sig ud fra de øvrige destinationer, idet der indgår flere byer i disse områder. Dette er en metodemæssig usikkerhed, som vi, givet opgavens karakter, ikke kunne undgå, men som vi har forsøgt at kompensere for, ved at fremhæve denne svaghed de steder, hvor den fremtræder tydeligst og ved her, at gøre opmærksom på, at dette er et problematisk forhold ved resultaterne i rapporten. For det andet er der en usikkerhed ved, at aktørerne skal være med i USTDK-projektet for at deltage i denne undersøgelse, da dette kan betyde, at de interviewede aktører måske kan være mere positivt stemte overfor projektet end de, som har valgt ikke at deltage. For det tredje er der en usikkerhed i, at aktørerne var på forskellige steder i USTDK-projektet processen på interviewtidspunktet, hvilket kan påvirke deres syn på projektet, samt deres syn på, viden om og fokus i forhold til turismefremmeindsatsen generelt. Da undersøgelsen imidlertid primært har haft til formål at kortlægge eksisterende samarbejdsrelationer og vidensdynamik på destinationerne, er spørgsmålet om involvering i og attitude til USTDK-projektet imidlertid mindre centralt, og som det vil fremgå af case-studierne har det ikke forhindret aktørerne i også at give udtryk for bekymringer og betænkeligheder i forhold til projektet.

2.2 DATAINDSAMLING

Den første fase i udarbejdelsen af rapporten var at skabe overblik over turismen i de seks udvalgte caseområder. Dette blev primært gjort via desk research, hvilket bestod i indsamling og analyse af tilgængeligt marketingmateriale, strategipapirer, årsberetninger osv. Denne undersøgelse udmøntede sig i input til interviewguiden, bedre forståelse af turismen i områderne og et overblik over nuværende strategier, fokusområder, attraktioner og oplevelsespotentialer i områderne.

Det primære datagrundlag for rapporten er dog, som nævnt, kvalitative interviews med aktører i de pågældende caseområder. For bedst muligt at repræsentere turismebranchen på hver destination, havde vi fra starten et ønske om at inkludere repræsentanter fra alle dele af turismeerhvervet, samt turisme- og erhvervsfremmeorganisationer og en kommunal repræsentant på alle de respektive destinationer. Med dette in mente tog vi kontakt til de lokale turismefremmeorganisationer på hver af de seks destinationer, som derpå assisterede med kontaktoplysninger på relevante aktører i deres områder. Ud fra disse oplysninger udvalgte vi de aktører, som vi vurderede som de mest relevante. Udvælgelsen af interviewaktører er derfor baseret på fire forhold:

- Et krav om i videst muligt omfang at inkludere aktører som deltager i USTDK-projektet

- Et ønske om at inkludere aktører fra alle turismeerhverv, samt turisme- erhvervsfremmeorganisationer og en kommunal repræsentant
- De lokale turismefremmeorganisationers viden om hvilke aktører i de pågældende områder der ville være relevante
- Vores vurdering og prioritering af de mest relevante aktører ud fra de tre ovenstående kriterier

Tabel 1: Fordelingen af deltagende aktører

Område/aktørtype	Hals	Kerte- minde	Klitmøller / Nr. Vorupør	Kongernes Nord- sjælland	Marielyst	Skagen	I alt
Erhvervs- /turismefremme (herunder foreninger)	3	2	3	3	2	3	16
Kommune	1	1	1	2	1	1	7
Overnatning	2	1	2	2	3	2	12
Attraktion	3	4	4	4	3	3	21
Andre	0	3	1	1	0	0	5
I alt	9	11	11	12	9	9	61

Vi har i vores rekruttering af interviewpersoner forsøgt at få fat på de repræsentanter i virksomhederne/organisationerne, som var mest kompetente til at svare på spørgsmål i relation til vores ærinde, hvilket med få undtagelser har været muligt. Disse få undtagelser, hvor vi f.eks. pga. travlhed eller lignende, har været nødsaget til at interviewe andre personer end virksomhedens/organisationens ekspert på området, udgør dog kun en mindre usikkerhed pga. det beskedne antal det drejer sig om.

Interviewene blev primært foretaget ansigt til ansigt på de enkelte aktørers adresser, hvilket gav interviewerens indtryk af de enkelte steder, og dermed tilføjer en grad af observation til det metodiske grundlag for projektet, selvom dette ikke er en del af det primære datagrundlag. I de få tilfælde hvor ansigt til ansigt interviews ikke var muligt, blev interviewene foretaget via telefon (dette er anført i de specifikke analyser). Interviewene blev foretaget på baggrund af en interviewguide som findes i Appendix 2. Denne interviewguide er udformet på baggrund af en række forskningsspørgsmål, som fremkom på baggrund rapportens formål, teorien, samt spørgsmål som opstod i forbindelse med analyse af sekundærdata. Transitionen fra forskningsspørgsmål til interviewspørgsmål er illustreret i Appendix 1. Alle interviews blev optaget for at sikre præcision i den kommende analyse og at aktørerne ikke bliver fejlciteret.

Under hver af de enkelte analyser findes et skema, hvori vi redegør for de enkelte interviewede aktører, samt en nærmere beskrivelse af metodiske forhold omkring interviewene på de enkelte destinationer. I disse skemaer indgår kun den information, som de interviewede aktører opgav, da interviewerens spurgte ind til deres profil og yderligere roller i turismen i området. Der kan altså være information, som ikke indgår i skemaet, hvilket skyldes, at aktøren ikke selv har ønsket at oplyse dette eller ikke fandt det væsentligt.

Et vigtigt element i denne rapport er at skabe overblik over de samarbejds- og videndelingsnetværk, som aktørerne indgår i. For at opnå indsigt i disse har vi, udover de kvalitative spørgsmål, forsøgt at få aktørerne til at konkretisere disse forhold, ved at lade dem udfylde et skema med deres samarbejdspartnere (Appendix 3) og prioritere dem fra

'nære samarbejdspartnere' (max 3) over 'samarbejdspartnere' (max 5) til 'virksomheder vi samarbejder med' (max 10). I accept af at forskellige aktører vil forstå sådanne kategorier forskelligt, og i håb om at deres definition/forklaring ville give dybere indsigt i deres perspektiv på aktørsamarbejde, bad vi dem om selv at definere kategorierne ud fra deres forståelse og herpå placere deres samarbejdspartnere indenfor disse kategoriseringer. Dette skabte en kvalitativ sikring af aktørernes forståelse af de rammer, som de vurderede deres aktørsamarbejde ud fra, fordi de selv definerede dem og gav samtidig overordnede perspektiver på deres syn på aktørsamarbejde. Som udgangspunkt er disse tre kategorier blevet tildelt et tilsvarende tal for tæthed i forbindelsen:

- 'Nære samarbejdspartnere' = 1
- 'Samarbejdspartnere' = 2
- 'Virksomheder vi samarbejder med' = 3

2.3 DATABEARBEJDNING

På baggrund af denne metode endte vi op med data på alle de interviewede aktører og deres vurdering af deres samarbejdsrelationer prioriteret fra 1 til 3. Disse data er, med hjælp fra netværksteorien (s. 11) og et stykke software, benyttet til at lave de netværksmodeller som indgår i analysen af hver destination. Det er her væsentligt at påpege, at disse netværksmodeller kun repræsenterer den klynge (s. 13) i netværket, som vi har mulighed for at undersøge på baggrund af vores data – dvs. de aktører vi har interviewet og de aktører de benævner som deres samarbejdspartnere, fremfor hele destinationen. Vi har derfor bedre mulighed for at afdække destinationerne des mindre de er, hvorfor netværkssklyngerne for de mindre destinationer er mere repræsentative for hele destinationen end dem for de større.

For at kunne undersøge de mere centrale dele af netværkene nærmere har vi, specielt i forhold til undersøgelsen af vidensdynamikker, valgt, at fokusere på den mest centrale klike af virksomheder ved hver destination. Denne fokusering er inspireret af netværksteorien, men bygger på en metode, vi selv har udviklet til formålet. For at finde frem til den mest centrale klike af virksomheder har vi således opstillet en række kriterier, som en aktør skal opfylde for at indgå i kliquen:

Tabel 2: Kriterier for centrale klier

Kriterium	Forklaring af begreb	Funktion
Aktøren skal indgå i en triade	En triade er tre sammenhængende aktører i et netværk som deler stærke broer imellem sig. Ses generelt som et meget positivt element i et netværk fordi det fordrer flow mellem virksomheder. (Hedaa 1990:182)	Det vigtigste samarbejds- og videnscirkulationselement i et netværk. En central aktør bør indgå i mindst en triade.
Aktøren skal have mindst en nær samarbejdspartner (Benævnt med "1")	En nær samarbejdsrelation benævnes i denne rapport med "1" (s. 8).	At indgå i en triade af fjerne relationer bør ikke være nok til at indgå i den centrale klike, hvorfor alle aktører i den centrale klike bør have mindst en nær samarbejdsrelation.
Alle aktører skal have en bro der peger mod dem	Broer er forbindelserne mellem aktører i netværk. En bro har retning mod en aktør, hvis en anden aktør har nævnt denne som en samarbejdspartner (s. 12).	De virksomheder der deltager i undersøgelsen vil synes central i netværksmodellerne, fordi det er deres relationer som indtegnes. For at undgå at aktører indgår i den centrale klike kun pga. dette forhold, kræves det at der er andre aktører som har peget på dem (bro med retning mod dem) som en central aktør, hvis de skal indgå i denne.

Når disse kriterier appliceres på den brede netværksklynge vi kan skabe ud fra alt vores tilgængelige netværksdata, får vi således en mulighed for at indskrænke netværket og herved fokusere på en klike af de mest centrale aktører, hvilket kan være meget nyttigt, specielt i forhold til undersøgelsen af aktører som er centrale i forhold til videnscirkulation i et netværk.

De kvalitative data i form af optagede interviews blev gennemlyttet og siden bearbejdet gennem en meningskondensering for hvert enkelt interview, hvor udtalelserne blev emneinddelt i forhold til aktørens eget fokus. Herefter sammenholdt vi for hver destination meningskondenseringerne fra de enkelte aktører for at finde fokuspunkter og fællestræk, som syntes centrale for aktørerne i forhold til de tre overordnede emner vi ønsker at afdække med rapporten: 'Aktørernes syn på deres egen destination', 'samarbejde og udvikling i aktørnetværket' (herunder rollefordeling), 'Netværksressourcer og vidensprocesser'. Til slut sammenholdt vi analyserne for hver destination i en tværgående analyse for mere generelt at kunne konkludere på samarbejde, vidensdynamikker og turismeudvikling i danske kystferiebyer.

Efter nu at have gennemgået det metodiske grundlag for rapporten, vil vi i det følgende gennemgå den teoretiske. Visse elementer i dette metodeafsnit bygger, som nævnt, på noget af den teori vi vil gennemgå i det følgende, hvorfor vi henviser hertil, hvis man i den efterfølgende løsning af de enkelte case-studioer oplever forståelsesproblemer i forhold til de netværksrelaterede dele af metodeafsnittet.

3 TEORI

Vores tilgang til analysen af samarbejde og vidensdynamikker som udviklingsfaktor bygger på tre traditioner inden for den eksisterende litteratur om turistdestinationer, innovation og udvikling, nemlig teorier om:

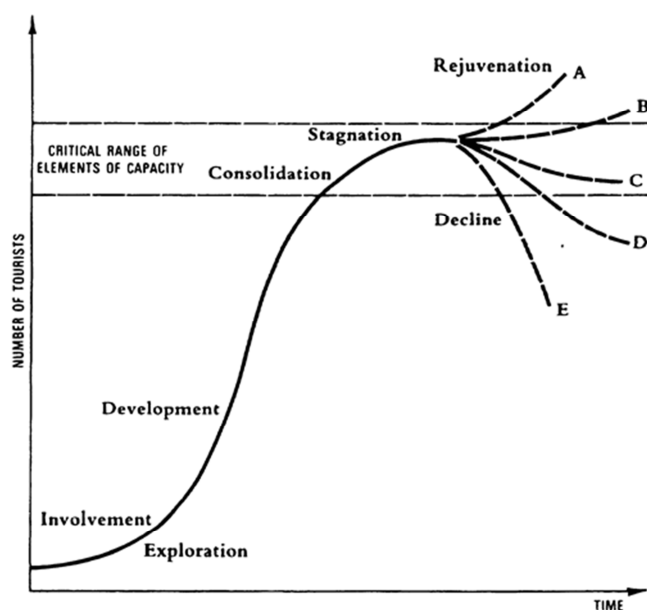
- destinationsudvikling og -organisering
- netværk og interaktion mellem aktører
- netværksressourcer og vidensprocesser

I det følgende gives en kort gennemgang af disse tre faglige felter, og afslutningsvis opsummeres den analysetilgang, der anvendes.

3.1 DESTINATIONSUDVIKLING OG -ORGANISERING

Destinationer udvikler sig over tid og kan nå til et punkt, hvor vigtige valg må træffes. Denne idé er inden for turismeforskningen især blevet populariseret gennem Butlers destinationsudviklings-cyklus (Butler, 2006). Her gennemløber den enkelte destination en udvikling, hvorigennem turisme-relevante ressourcer i destinationen gradvist bringes i anvendelse, indtil et punkt hvor afmatning og stagnation indtræder, og destinationen enten forfalder eller revitaliseres, som illustreret af Figur 1. Selvom en del af de underliggende antagelser i Butlers model ikke er uproblematisk (se f.eks. bidragene til Butler 2006), så har den grundlæggende tanke stadig bred appel, nemlig at destinationer ikke udvikler sig lineært men også konfronteres med kriser, hvor antallet af besøgende opleves som utilfredsstillende sammenlignet med tidligere år og/eller med andre destinationer. Dette svarer fint til det billede af dansk kystturisme, som regeringens Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi netop har tegnet (Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi, 2013), og er også baggrunden for det igangværende USTDK-projekt *Kystbyer i vækst*. Pointen er, at ønsket om øget vækst ikke kun er oppe imod en kortsigtet tilbagegang som følge af f.eks. finanskrisens afmatning af den internationale efterspørgsel, men udtryk for et mere langsigtet og grundlæggende problem for dansk kystturisme i almindelighed, og kystturisme-destinationerne i særdeleshed.

Figur 1: Destinationsudviklings-cyklus



(Butler, 2006)

Samtidigt er det også indlysende, at den måde som stagnationsproblemet kan adresseres på, afhænger af den måde destinationerne er organiseret. På tværs af den omfattende, og ikke altid lige frugtbare, diskussion om destinationsbegrebet inden for turismeforskningen (Bærenholdt, 2007) (Saraniemi & Kylanen, 2011), så er der enighed om, at destinationer er komplekse organisationer, der på en og samme tid er lokaliseret ét bestemt geografisk sted, og samtidig har stærke relationer uden for selve destinationen, til tilrejsende besøgende, og ofte også til eksterne aktører inden for f.eks. transport, hotelkæder, og turoperatører (Halkier, 2010). Dette afspejler det grundlæggende forhold, at turisters behov i forbindelse med rejser er mangeartede, rækkende fra ønsket om mobilitet, via fysiologiske behov for søvn og ernæring, til de oplevelser der typisk er det centrale i ferieturismen.

Disse behov kan imidlertid dækkes på mange forskellige måder, således at turisten samler eller spreder en større eller mindre del af service og oplevelser i forbindelse med rejsen på en eller flere leverandører, ligesom det indbyrdes forhold mellem producenterne kan variere. Man kan på den baggrund skelne mellem tre forskellige destinationstyper (inspireret af (Halkier, 2006) (Halkier, 2010) (Saraniemi & Kylanen, 2011) (Thorelli, 1986)):

- *Resorts*, hvor én, typisk privat, aktør har monopol på levering af service og oplevelser, og hvor den rejsende sjældent bevæger sig udenfor hotellets/klubbens afgrænsning. *Club Med* og all-inklusive ophold på hotel/feriecenter er eksempler herpå.
- *Netværks-destinationer*, hvor en række aktører, typisk både private og offentlige, konkurrerer om at tilbyde service og oplevelser til turisterne, men samtidigt samarbejder i mere eller mindre omfattende grad om at tiltrække besøgende og udvikle destinations udbud af service og oplevelser. Destinationer i mindre byer og kyst/landområder falder typisk i denne kategori.
- *Metropole destinationer*, hvor en række aktører, typisk både private og offentlige, konkurrerer om at tilbyde service og oplevelser til turisterne, mens samarbejdet aktørerne imellem er yderst beskedent, fordi byen eksisterende profil er global og udbuddet af service og oplevelser til indbyggerne driver udviklingen af turist-relevante faciliteter fremad. Eksempler herpå er f.eks. London, Paris og New York.

Grænsen mellem de forskellige typer er ikke skarp – resorts kan være mere eller mindre åbne og netværk kan spille en rolle i mindre storbyer som f.eks. København – men pointen er, at der er forskellige måder at koordinere de forskellige aspekter af den samlede rejseoplevelser, lige fra hierarkisk styring inden for rammerne af ét privat firma der driver et resort, til den tilsyneladende mangel på koordination i metropole destinationer, hvor turisterne valg på et stort åbent marked bidrager til at styre destinationens udbud i bestemte retninger.

Danske kystdestinationer falder generelt i netværks-kategorien, som er kendetegnet ved, at samarbejde mellem private og offentlige aktører yder et vigtigt til både profilering i forhold til potentielle besøgende, og vedligeholdelse/udvikling af service/oplevelsesmuligheder på destinationen (Dredge, 2006) (Hall, et al., 2009) (Wray, 2009). Det er med andre ord den destinationstype, hvor de interne netværksrelationer mellem aktørerne, og spørgsmålet om proaktive aktører, der tager ansvar for fælles anliggender, spiller en helt central rolle. Det følgende afsnit omhandler derfor, hvordan man kan analysere netværk og interaktion mellem aktørerne i destinationerne.

3.2 NETVÆRK OG INTERAKTION MELLEML AKTØRER

Et af hovedformålene med denne rapport er at undersøge samarbejdsrelationer mellem de forskellige aktører i case-områderne. Vi ser netværksteori som et oplagt værktøj til at undersøge og forstå disse relationer, idet alle aktører på den ene eller den anden måde, bevidst eller ubevidst indgår i mere eller mindre strukturerede netværk. Hovedforskellen mellem netværksteori og andre måder at analysere organisationer og virksomheder på er, at mens andre tilgange fokuserer på isolerede egenskaber ved de undersøgte aktører, så fokuserer netværksteorien på studiet

af *relationerne* mellem disse aktører (Wasserman & Faust, 2007) (Hedaa, 1990) (Provan, et al., 2005) (Webster & Morrison, 2004). Netværksteori kan således bruges som et værktøj til at organisere, analysere, visualisere, konceptualisere og ultimativt forstå komplekse relationer mellem virksomheder (Dredge, 2006) (Scott, et al., 2008). Mange forskere påpeger herudover at netværksteori er specielt relevant i turismesammenhæng. For det første, fordi netværksanalyse tidligere har vist sig at være et effektivt værktøj til at opnå forståelse af sammenhængen mellem mange mindre aktører, hvilket er kendetegnende for turismedestinationer generelt og herunder de kystbyer dette projekt beskæftiger sig med (Baggio & Cooper, 2010) (Halkier & Schmidt, 2009). For det andet, fordi det i turismebranchen sjældent er enkeltstående virksomheder, men derimod komplekse destinationer som konkurrerer om at tiltrække kunder, hvilket skaber og nødvendiggør netværksrelationer mellem de individuelle aktører for at opnå større gennemslagskraft i forhold til potentielle markeder (Ritchie & Crouch, 2003) (Gibson, et al., 2005) (Saxena, 2005) (Novelli, et al., 2006).

3.2.1 DEFINITION OG TILGANG

Der findes et væld af forskellige definitioner på hvad et netværk er, mange af disse tager dog, ifølge Jarillo, udgangspunkt i en bestemt kontekst eller et bestemt formål. En svaghed ved disse kontekstbundne definitioner og dermed forståelser er, at mange af dem eksempelvis ikke tager højde for at visse medlemmer af et netværk ikke aktivt har valgt at være medlem af det, eller måske ikke engang er klar over, at de er medlem (Hedaa, 1990) (Jarillo, 1988). For at undgå dette vil vi i denne rapport arbejde ud fra en basisdefinition inspireret af flere forskellige netværksforskere som lyder: *Et netværk er en struktur af gensidigt relaterede og positionerede aktører*. Denne definition indebærer at den mindste analyseenhed ikke er den enkelte aktør, men derimod relationen mellem to aktører og at et netværk potentielt er grænseløst (Hedaa, 1990) (Håkansson & Snehota, 1995) (Lynch & Morrison 2007; Taylor & Thorpe 2004 in Henriksen, 2011).

Der er ifølge Knoke & Kuklinski tre basiselementer i analyse af organisationsnetværk: aktører, relationer og ressourcer (Knoke & Kuklinski, 1991), vi vil bruge disse basiselementer som udgangspunkt for analysen i denne rapport. Altså er vi interesserede i de *aktører* som indgår i vores analyseområder, deres *relationer* mellem hinanden, og de *ressourcer* som bliver skabt, overført og behandlet gennem disse relationer. Vi vil i det følgende bruge disse tre elementer som udgangspunkt for vores forklaring af netværksteoritilgangen til dette projekt.

3.2.1.1 NETVÆRKETS SAMMENHÆNG: AKTØRER OG BROER

Det mindste undersøgelsesobjekt i netværksteori er altså relationen mellem to aktører, som er forbundet indbyrdes. Det der forbinder de to aktører kaldes i netværksteorien en *bro* (Hedaa, 1990).



Figur 2: Den mindste analyseenhed i et netværk - to aktører forbundet af en bro

Broen repræsenterer således relationen mellem eksempelvis to virksomheder. En relation som, ifølge Mitchell, består i en kombination af to forskellige handlingsidealtyper: Kommunikationshandlinger, som eksempelvis involverer udveksling af information, opretholdelse af sociale normer og skabelse af konsensus; og instrumentale handlinger, som involverer udveksling af materielle goder eller services (Mitchell, 1969). En *bro* kan derfor eksempelvis bestå i personlige relationer eller informationsudveksling, men kan også bestå i mere håndgribelige ting såsom udveksling af

penge eller varer (Halkier, 2006) (Saxena, 2005) (Scott, et al., 2008), men vil oftest involvere en kombination af de to. Broerne består således i en udveksling af ressourcer mellem de to aktører, vi vil forklare denne undersøgelses tilgang til disse ressourcer nærmere i det følgende (s. 14).

3.2.1.2 NETVÆRKETS KARAKTERISTIKA

Netværk er generelt ekstremt komplekse og som tidligere nævnt potentielt uendelige. Denne grænseløshed repræsenterer en udfordring, da det kræver accept af, at man aldrig kan afdække hele netværket og derved lader det være op til forskeren, at afgrænse den del af netværket denne ønsker at fokusere på. Netværksteorien stiller i denne forbindelse en række værktøjer til rådighed som kan være medvirkende til at systematisere og derved fokusere på de dele af et givent netværk som er relevant for at løse en specifik opgave. Man kan således ved at fokusere på *centralitet*, *densitet*, og *struktur* i et netværk skabe fokus i forhold til, hvor de centrale aktører og relationer i netværket er lokaliseret (Scott, et al., 2008). Det er netop disse begreber vi vil arbejde med i denne undersøgelse, hvorfor vi kort vil forklare deres betydning i det følgende.

Centralitet refererer til den relative position en aktør har i et netværk, set i forhold til den struktur og de relationer der ellers præger netværket. Meget forsimplet kan man sige at de aktører i et netværk med flest broer har høj *centralitet*. Forsimplet fordi man, i hvert fald fra et kvalitativt perspektiv, også må se på karakteren af disse broer for at kunne bruge resultaterne. Mange broer kan altså således både facilitere, men også hindre de handlinger som en virksomhed ønsker at gennemføre (Granovetter 1973; Kogut 2000 i Scott, et al., 2008). Den simpleste måde at undersøge *centralitet* på, er ved at se på direkte broer mellem aktørerne. Indirekte broer (hvor en aktør er forbundet med en anden aktør igennem en tredje), bør dog også tages i betragtning (Provan, et al., 2005). Aktører som har en høj grad af *centralitet* kan ifølge Dredge lettere samle resurser og support fra andre aktører i netværket, end decentrale aktører (Dredge, 2006), hvorfor høj *centralitet* ofte opfattes som noget positivt (Granovetter 1985; Uzzi 1997 i Scott, et al., 2008).

Et netværks *densitet* findes ved at se på antallet af relationer mellem aktørerne i netværket, samt disse relationers karakteristika, herunder eksempelvis om der findes såkaldte *triader* (direkte forbindelse mellem tre aktører), som ifølge netværksteorien er stærkt fordrende for interaktion mellem aktører. Et netværks *densitet* kan handler altså om netværkets overordnede karakter. Kompakte netværk skaber ofte fælles ansvar og fordrer samhørighed, samt gode muligheder for videndeling. På den anden side kan netværk eller dele af netværk med høj *densitet* også skabe modstand mod forandring og innovation, fordi aktørerne ikke føler trang til eksternt samarbejde eller videns indhentning (Scott, et al., 2008) (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993 i Dredge, 2006) (Mitchell, 1969).

Et netværks struktur behøver imidlertid ikke at være homogen: et netværk kan f.eks. være domineret af en eller flere aktører, eller der kan være grupper af aktører indenfor netværket der er særlig tæt forbundet med hinanden. Grängsjös skelner således mellem to yderpunkter mht. netværksstruktur: *equal networks* hvor der er en relativt ligelig magtfordeling og dermed indflydelse fra aktørerne, og på den anden side *dominating networks* hvor en central aktør har bilaterale forbindelser til de øvrige, ofte mindre, aktører i netværket (Grängsjö, 2003). Imellem disse to ekstremer findes flere mellemformer, hvor relationerne i forskellige dele af netværket varierer. *Klynger* og de mindre *kliker* er begge grupper af aktører i et netværk som deler stærke reciproke broer imellem sig, og således har et fælles mål, dagsorden eller lignende (Provan & Sebastian, 1998). Sådanne konstellationer er ifølge Provan et al. ikke nødvendigvis en dårlig ting, da denne type netværk ofte er lagt mere effektive end netværk hvor alle aktører er stærkt forbundne (Provan, et al., 2005). Det kræver dog at der er en form for sammenhæng mellem *klikerne* og derfor er det væsentligt at mindst en aktør fra hver *klike* er inkluderet i vigtige beslutningsprocesser i et givent netværk (Ibid).

Tabel 3: Centrale Netværksbegreber

Begreb	Forklaring	Kilder
Centralitet	<i>Refererer til den relative position enkelte aktører har i et netværk</i> <i>Bruges til at udpege centrale aktører i et givent netværk</i>	(Granovetter 1973; Kogut 2000 i Scott, et al., 2008) (Dredge, 2006) (Grängsjö, 2003)
Densitet	<i>Tætheden af netværket målt på antallet af relationer og broernes styrke</i> <i>Bruges til at beskrive og undersøge et netværks overordnede karakter</i>	(Scott, et al., 2008) (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993 i Dredge, 2006) (Mitchell, 1969)
Struktur (Klynger/kliker)	<i>Graden af ujævnhed i relationer mellem grupper, herunder evt. klynger eller kliker af aktører i et netværk som har mere eller mindre stærke bånd imellem sig.</i> <i>Bruges til at lokalisere væsentlige grupper eller områder i et netværk</i>	(Provan & Sebastian, 1998) (Provan, et al., 2005) (Grängsjö, 2003) Oplevelsesøkonom

3.3 NETVÆRKSRESSOURCER OG VIDENSPROCESSOR

Et netværks ressourcer er det der holder sammen på netværket, idet det er netop udvekslingen af disse, som skaber broer mellem aktørerne, hvad enten det drejer sig udveksling af finansielle midler, organisatorisk support, overdragelse af formel autoritet, eller udveksling af erfaringer og information. Udover at skabe sammenhold, er ressourceudveksling også en måde for aktørerne til at påvirke hinanden på, ved at gøre nogle handlinger mere attraktive end andre og på den måde trække netværkets aktiviteter i en bestemt retning (Halkier, 2006).

I denne rapport har vi valgt specifikt at fokusere på *viden* som ressource. Dette skyldes at det er veldokumenteret, at viden spiller en væsentlig rolle i erhvervsudvikling og innovation generelt, men også specifikt indenfor turismen (Crevoisier & Jeannerat, 2009) (Hjalager, 2010), idet den viden aktørerne besidder f.eks. i forhold til de øvrige aktører i et område, lokal, regional og national turismestrategi, målgrupper osv. er hvad der ligger til grund for de strategiske, såvel som lavpraktiske beslutninger aktørerne tager ift. deres tilgang til turismen i de pågældende områder. Nogen viden er tilgængelig f.eks. i form af tekster og databaser, mens anden viden ofte primært eksisterer på en uformel erfaringsbaseret måde, f.eks. når man på et overnatningssted eller et turisbureau gradvist får en fornemmelse for, hvad bestemte typer besøgende foretrækker med hensyn til oplevelsesmuligheder. Det er således vigtigt at forstå vidensdynamikken (Halkier, 2010) (Halkier, et al., 2012), dvs. hvordan viden anvendes, deles, skabes, fremskaffes, og tilpasses af aktørerne i den enkelte destination. I denne forbindelse kan man stille sig selv følgende spørgsmål:

- Hvordan cirkulerer viden blandt aktørerne?
- Hvad er de centrale kilder til viden for udvikling af destinationen?
- Hvordan er de vidensmæssige forudsætninger for at den ønskede udvikling skabes?

Enhver destination kan opfattes som et lærende netværk, hvor nogle aktører er særligt aktive med hensyn til at skabe, fremskaffe, tilpasse og dele ny viden. Et første vigtigt skridt er derfor at identificere disse aktører og deres samspil med resten af destinationen og den omliggende verden, fordi disse aktører umiddelbart vil være centrale i

udviklingsprocessen rent videnskabsmæssigt, hvilket leder os tilbage til centrale dele af den præsenterede netværksteori. Ud fra destinationens forandringsmål er det muligt at identificere de videnskabsmæssige forudsætninger for den videre udvikling, og disse kan så både sammenholdes med destinationens grundlæggende vidensdynamik, og de forandringer som deltagelse i USTDK-projektet kan have medført.

Undersøgelsen af vidensdynamikker gennemføres med udgangspunkt i metoder udviklet i forbindelse med det EU-sponsorerede *EURODITE*-projekt (Halkier, et al., 2010) (Halkier, et al., 2012) (Strambach & Klement, 2012), og denne del af analysen vil derfor fokusere på identifikation af de vigtigste udviklingsrelevante vidensprocesser i destinationerne med udgangspunkt i de enkelte aktørers rolle, både med hensyn til hvilke partnere der indgår i vidensprocesserne, og hvilke former for viden der indgår, som illustreret af Tabel 2.1.

Tabel 4: Analyse af vidensdynamik: Dimensioner og variable

Dimension	Variable
Videnspartnere	<ul style="list-style-type: none"> • inden for organisationen • lokalt • national • internationalt
Vidensprocesser	<ul style="list-style-type: none"> • skabelse • fremskaffelse • tilpasning • deling
Vidensdomæner	<ul style="list-style-type: none"> • kunde-præferencer • markedsføring • organisation • innovation • politik

3.4 OPSUMMERING

Formålet med denne rapport er at undersøge samarbejde, vidensdynamikker og turismeudvikling på de seks kystby-destinationer. For at kunne gøre dette, kan vi ikke se på destinationernes aktører isoleret, men i stedet undersøge aktørerne i de destinationsrelevante sammenhænge de indgår i. Til at gøre dette har vi udviklet et teoretisk apparat, som bygger på netværksteorien, da denne netop bygger på præmissen om, at aktører ikke kan undersøges isoleret. Det teoretiske udgangspunkt for denne rapport ligger således i en teoretisk underbygget antagelse om, at destinationer kan ses som netværk, der er kendetegnet af aktørernes interne organisering på den ene side og de ressourcer der udveksles imellem aktørerne på den anden. I forhold til organiseringen af netværket vil analysen baseres på tre overordnede begreber: *centralitet*, *densitet* og *struktur*, begreber som i sammenhæng gør os i stand til at undersøge og forstå netværkenes opbygning og interne relationer. I forhold til ressourcer vil vores fokus, grundet målet med rapporten, være på de vidensdynamikker som kendetegner og påvirker netværkene og de aktører der indgår i disse, i denne sammenhæng vil vi undersøge følgende aspekter: *videnscirkulation*, *videnskilder* og *videnskabsmæssige forudsætninger*.

4 ANALYSE

I det følgende vil vi, med udgangspunkt i den præsenterede teori, gennemgå hver af de seks destinationer og analysere på deres syn på egen destination, deres samarbejde og de vidensdynamikker der kendetegner destinationen. Vi vil desuden, for hver destination, lave en kort analyse af aktørernes syn på USTDK-projektets rolle i deres destinations udvikling. Afslutningsvis vil vi lave en fælles analyse, hvor gennemgående pointer diskuteres yderligere og hvor vi laver en dybere analyse af DMOens rolle i danske kystbydestinationer, samt konkluderer på USTDK-projektets rolle i udviklingen af kystbyerne.

4.1 MARIELYST

Marielyst er en mindre ferieby beliggende på Lolland-Falster. Byen hører under Guldborgsund kommune og tilhører Region Sjælland. Man tiltrækker på nuværende tidspunkt, ifølge de interviewede aktører, hovedsageligt børnefamilier og i mindre grad empty nesters, som primært kommer fra Danmark og Tyskland. Man har de seneste år, sammen med resten af Region Sjælland oplevet et drastisk fald i overnatninger (fra ca. 4,9 mio. i 2007 til ca. 4,1 mio i 2012), specielt de tyske turister udebliver.

Den følgende analyse er foretaget på baggrund af 9 interviews med turismeaktører i og omkring Marielyst (mere om udvælgelsen af disse aktører i metodeafsnittet s. 6). Interviewene blev foretaget i perioden fra d. 22 til d. 24 April 2013 på virksomhedernes, organisationernes eller personernes respektive adresser (Interviewet med repræsentanten for Guldborgsund kommune blev foretaget via telefon, da andet ikke var praktisk muligt). I skemaet herunder følger en oversigt over de interviewede aktører.

Tabel 5: Interviewede aktører, Marielyst

Virksomhed/organisation	Beskrivelse af organisation	Repræsentant	Repræsentantens eventuelle øvrige roller i turismen
Guldborgsund Kommune (Marielyst Resort)	"Marielyst Resort" er Guldborgsund kommunes satsning i forbindelse med projektet "Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystferiebyer"	Udviklingskonsulent og Projektleder på "Marielyst Resort"	
Business LF (Lolland-Falster)	Offentligt støttet organisation som har til opgave at fremme Lolland-Falsters interesser inden for erhverv, turisme, bosætning og investering.	Chef for turismeafdelingen	Sidder i styregruppe for "Marielyst Resort"
Sydfalster Turist- & Erhvervsforening	Turisme- og erhvervsforening	Formand	Ejer Marielyst GoKart & Paintball Center
Fuglsang Kunstmuseum	Statsanerkendt kunstmuseum	Presse og sponsormedarbejder	
Golf & Fun Park	Attraktion	Ejer	
Middelaldercentret	Attraktion	Centerleder	
Marielyst Ny Camping	Campingplads	Bestyrer	
Novasol - Dansommer	Sommerhusudlejningsbureau	Bureauleder	
Oldfruen B&B	Bed and breakfast	Ejer	Bestyrelsen i Sydfalster Turist- & Erhvervsforening

4.1.1 AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION

Der er blandt aktørerne overvejende enighed om at det er stranden (Kåret til Danmarks bedste i 2011 og 2012), naturen og de muligheder der er for familieoplevelser, som trækker turisterne til området. Der er dog også bred enighed om, at der ligeledes er ulemper ved disse fokusområder. For det første fordi det i høj grad er de samme ting,

mange andre danske destinationer markedsfører sig på, og for det andet fordi dette fokus skaber en meget kort sæson, hvis succes er dybt afhængig af vejret.

Den korte sæson afføder ifølge aktørerne en række andre problemer. De nævner blandt andet, at mange butikker og restaurationer i byen sjældent har åbent udenfor højsæsonen *"Vi har turister hernede kort efter sæsonen som er målløse, alt er lukket nede i byen, de kan ikke få en is, de kan ikke få et stykke mad, og det giver jo ikke noget godt indtryk af stedet"* (Marielyst Ny Camping); og at der i højsæsonen åbner en række butikker, som bærer præg af, at de blot skal tjene penge i et kort tidsrum, hvilket er med til generelt at sænke kvaliteten i det produkt turisten møder i sæsonen. Netop kvalitet er også et tema, som går igen i blandt flere af aktørerne. Der argumenteres for at kvaliteten generelt skal hæves på destinationen, for at kunne leve op til de relativt høje priser, som Danmark er berøgt for: *"Undersøgelserne, specielt på det tyske marked, som er vores største marked, siger, at her er dyrt, der er ikke særlig pænt og vi er heller ikke særlig serviceminded mere. Og det skal der laves om på"* (Novasol). Dette kvalitetsløft skal ifølge aktørerne ske bredt på hele destinationen og handler således lige såvel om rene strande, adgang til toiletter og skraldespande, som om service og værtskab i forhold til gæsterne og høj kvalitet i de overnatningssteder og attraktioner der er tilbydes. Det er derfor væsentligt, at alle aktører er indstillet på at løfte kvaliteten: *"Det er vigtigt at Marielyst kommer ind i en udvikling, hvor der er fokus på kvalitet. Det er også vigtigt, at vi som campingplads har fokus på kvalitet, men det hjælper ikke noget at vi har fokus på det, hvis resten af området ikke har det. Det skal hænge sammen"* (Marielyst Ny Camping). Det er i denne forbindelse væsentligt at nævne, at kvalitet i her handler om servicekvalitet og ikke om en subjektiv vurdering af, hvilke produkter der er af høj kvalitet og hvilke der ikke er det. Den kommunale repræsentant for projektet Marielyst Resort siger: *"Vi kan ikke bestemme om folk skal spise pomfritter eller noget andet, men vi kan give dem en god service, lige meget hvad de køber."* En anden væsentlig pointe er, at mens de adspurgte aktører i denne undersøgelse alle har fokus på nødvendigheden af et generelt kvalitetsløft, er der ingen garanti for, at de øvrige aktører på destinationen har det. De adspurgte aktørers fokus på netop dette kan således komme fra deres involvering i USTDK-projektet, og det kan dermed være en ny erkendelse som disse aktører har opnået, men som øvrige aktører på destinationen måske ikke har. Et tegn på at dette kan være tilfældet, er USTDK-projektlederens fokus på at få aktørerne til at forstå vigtigheden af et kvalitetsløft: *"Det er nemt at komme som journalist, forsker eller projektleder og sige at det ikke er godt nok, men det handler om at få dem selv til at forstå at det ikke er godt nok og se på, hvordan man gør det bedre."* (Marielyst Resort). Denne udtalelse vidner således om, at ikke alle aktører har forstået vigtigheden af at løfte kvaliteten, eller i hvert fald ikke handler efter denne forståelse.

I forhold til attraktioner er der ligeledes generel enighed blandt aktørerne om, at man ikke har kæmpe attraktioner – udover, stranden, havet og naturen – som kan tiltrække turisterne, men at man har en lang række gode mindre attraktioner og eller oplevelsesmuligheder, som man skal blive endnu bedre til at gøre opmærksom på og til at sælge.

Aktørerne påpeger altså tre overordnede fokusområder for deres destination:

- Sæsonudvidelse
- Kvalitetsoptimering
- Markedsføring/salg af nuværende produkter.

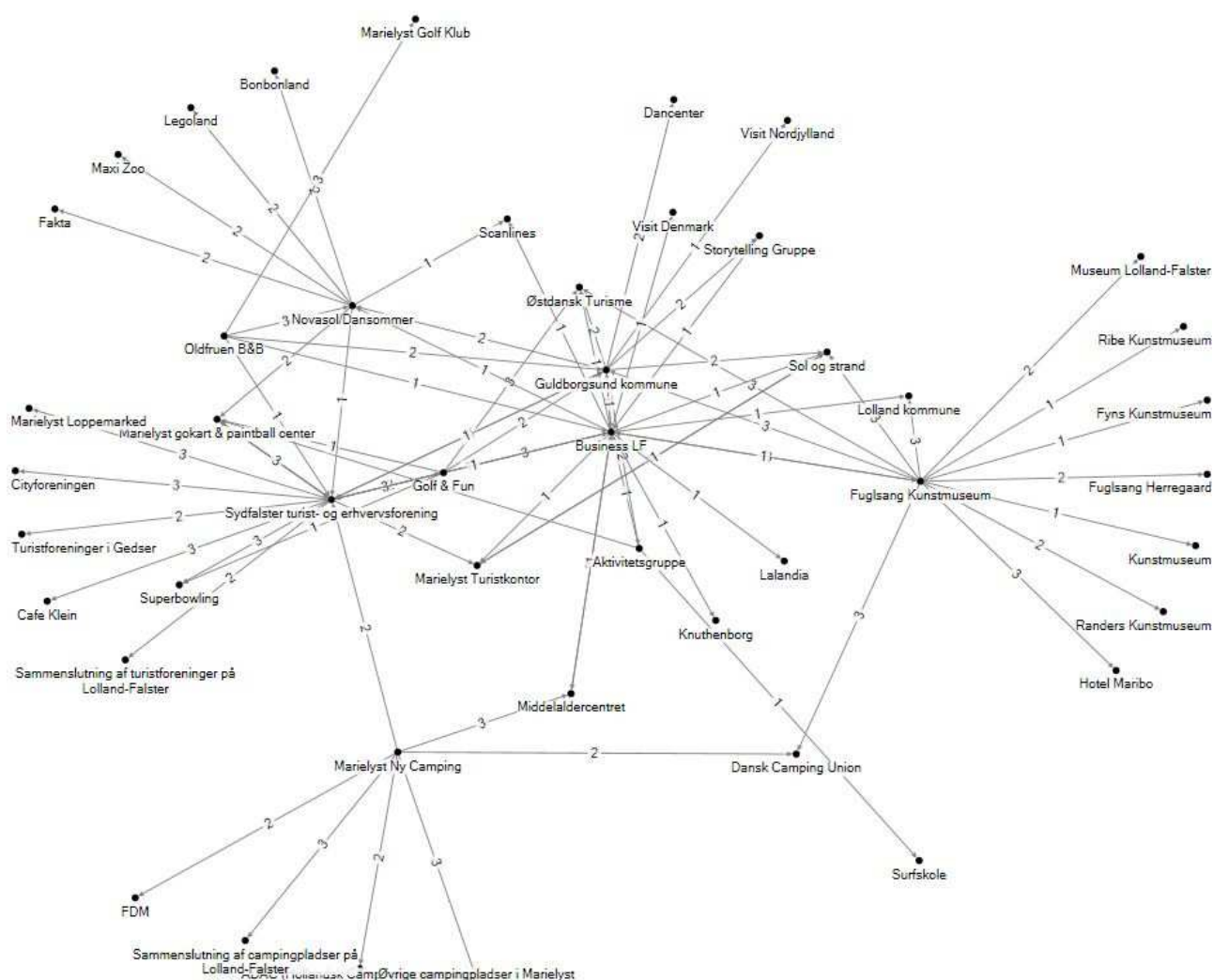
Der er ligeledes bred enighed blandt interviewpersonerne om, at øget aktørsamarbejde omkring turismen i området er nødvendigt og et første skridt i retning mod at løse disse problemer. Vi vil i det følgende undersøge netop dette aktørsamarbejde.

4.1.2 SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET

I det følgende vil vi, med hjælp fra netværksteorien, gå dybere ind i det aktør-netværk, som vi kan afdække på baggrund af de indsamlede data. Vi vil først afdække de karakteristika som fremkommer ved at undersøge netværkets centralitet og densitet, herunder generelle samarbejdstendenser og rollefordeling mellem centrale aktører i netværket. Herefter vil vi gå nærmere ind i netværkets struktur og ressourcer og herigennem undersøge de vidensdynamikker, som karakteriserer netværket.

Da vi ikke har interviewet alle turismeaktører i Marielyst kan vi ikke afdække hele turismenetværket, hvilket dog i egenskab af teoriafsnittets argument, om netværks uendelighed, alligevel ikke ville være muligt at gøre til fuldstændighed. I stedet vil vi beskæftige os med den repræsentative (da Marielyst er en mindre turistdestination inkluderer netværket en stor del af turismeaktørerne i området) klynge af netværket, som vores metode giver os mulighed for at skabe overblik over (se metodeafsnittet s. 8 for en gennemgang af denne fremgangsmåde) og analysere på. Herunder har vi, ved hjælp af den beskrevne metode, illustreret den klynge i aktør-netværket for Marielyst, som vi vil beskæftige os med i den følgende analyse.

Figur 3: Netværksklynge, Marielyst



Når man sammenholder det ovenstående netværk med de udtalelser, som aktørerne kommer med i relation til samarbejdet omkring turismen i området, bliver det klart, at samarbejdet omkring turismen og dermed *densiteten* (hvor tæt aktørerne i netværket er forbundet) af det pågældende netværk befinder sig i en transitionsfase. Gående fra at der stort set ikke har været samarbejdet, til at aktør-samarbejde kan blive en vigtig del af turismeudviklingen i området. Der er altså sket en generel holdningsændring i området. Repræsentanten fra Novasol forklarer eksempelvis:

"Jeg ved ikke hvorfor denne holdningsændring er kommet, men jeg tror at meget af det skyldes at Sydfalster Turistforening virkelig har været fortalende for, at vi er nødt til at prøve at arbejde sammen om det. Oppe på torvet har de bekræftet hinanden i årevis, hvor de har holdt musik på de forskellige steder og har stået og, jeg var lige ved at sige vendt højtalerne udad, for at trække gæster, hvor man nu er begyndt at finde ud af, at det kunne være til gavn for alle at man lavede ét musiksted, ikke. Og så fik trukket folk til det samlede område. Det gælder også for os i feriehusbranchen. Det at vi får nogle gæster, det giver gæster til området og det at de får nogle gæster, det giver gæster til området og de shopper på kryds og tværs. Så det er bare et spørgsmål om at få dem til området og holde på dem. Og så må vi acceptere at de skifter lidt mellem os engang imellem. "
(Novasol)

Der er generel enighed blandt aktørerne om, at det er i denne retning man skal gå, men der er også enighed om, at det ikke er ud fra denne tankegang man hidtil har ageret. Flere aktører kommer således med deres bud på, hvorfor der ikke tidligere har været samarbejde:

- Det har ikke været nødvendigt, fordi det gik godt (Sydfalster Turist- & Erhvervsforening)
- Der har manglet ejerskabsfølelse for stedet (Marielyst Resort)
- Der har ikke været forståelse for at samarbejde er væsentligt (Marielyst Resort)
- Det virker ikke, hvis ikke man har ressourcerne (Middelaldercentret)
- Man har fokuseret på den korte bane i stedet for at se fremad (Golf & Fun)

Der er altså enighed om at man kun er i begyndelsen af denne transitionsfase og at der er lang vej endnu, før man har nået et punkt, hvor samarbejdet begynder at give afkast. Alle ovennævnte problemstillinger er således stadig i spil i forskellig grad.

Der er ligeledes en række andre udfordringer, som er med til at hindre udviklingen af samarbejdsrelationen: For det første nævnes det af mange som et problem, at der er aktører som "kører frihjul", hvilket gør aktørerne mere tilbageholdende i forhold til at deltage fuldt ud, da de ikke ønsker at bruge ressourcer på at hjælpe folk, som ikke selv vil deltage. For det andet kan man, når man ser på aktørernes udtalelser, observere at selvom man nu prioriterer samarbejdsaktiviteter mere end man har gjort, så har man stadig svært ved at finde tiden til at gøre det fuldt ud. Dette kan, bl.a. skyldes, at mange af aktørerne er meget små, og således har svært ved at sætte tid af til mødeaktiviteter osv., samtidig med at man driver sin egen forretning. Eller at man simpelthen ikke kan se værdien i disse aktiviteter, hvilket også nævnes som en væsentlig problemstilling af mange af aktørerne. Repræsentanten for Business LF giver et eksempel på dette, idet hun stiller spørgsmålstejn ved, hvorfor aktørerne ikke sørger for at indlevere den information der skal til, for at de fremstår i positivt lys på destinationens officielle hjemmeside. For det tredje, fordi der er tvivl og/eller uenighed om, hvem der skal igangsætte og lede forandringerne og hvorvidt det nogensinde kommer til at gavne aktørerne selv, hvorfor man vælger at satse sine ressourcer på det sikre – det man plejer, og det man selv kan styre.

Det tredje punkt bør her fremhæves, da netop disse problemstillinger – hvem har ansvaret og hvad gavner det mig? Er meget betydningsfulde i en forandringsproces, som den man med USTDK-projektet ønsker at initiere. I det følgende vil

vi derfor se nærmere på aktørernes perspektiver på rollefordelingen i netværket og på, hvad der ifølge aktørerne skal til, for at holde dem engageret i samarbejdet omkring turismen.

4.1.2.1 ROLLEFORDELING

I forhold til rollefordelingen på destinationen og derved i netværket vil vi tage afsæt i netværkets *centralitet*. Her bliver det klart at netværket er centreret omkring tre aktører, som alle har høj *centralitet*: Business LF (BLF), Sydfalster Turist- og Erhvervsforening (STEF) og Guldborgsund Kommune. Disse aktører har stor kontaktflade til den resterende del af netværket og tilsammen danner de broer til stort set alle øvrige aktører - hvis ikke gennem direkte forbindelser så gennem indirekte. Det er meget naturligt at det er netop disse aktører (hhv. den udpegede professionelle turismefremmeorganisation, foreningen som repræsenterer lokalområdets virksomheder og den offentlige instans), som er centrale i netværket, da de alle fungerer som netværksorganisationer. Men iblandt aktørerne er der ikke enighed om, hvem der skal stå i spidsen for udviklingen.

På det lokale plan er STEF den stærkeste og mest betroede aktør, og mange aktører lader til at have stor tiltro til netop denne forening. Business LF er en af disse, og ser således STEF som væsentlig, da de har den direkte kontakt til de enkelte lokale virksomheder, som Business LF ikke selv i samme grad har mulighed for at have (det er ifølge STEF's formand nødvendigt, at tage ud og tale med de enkelte virksomheder; møder er ikke altid optimalt, da folk ikke har tid eller nedprioriterer det). En stor udfordring for STEF er, at det foregår på frivilligt niveau, hvilket betyder, at der er mangel på både videns- og tidsmæssige ressourcer. Der mangler således ifølge formanden professionel hjælp i organisationen. På den lange bane kan dette betyde, at der også kommer til at mangle økonomiske ressourcer, fordi de ikke får de midler fra fonde og lignende, som de eventuelt ville få, hvis de havde ressourcerne til at søge disse på den rigtige måde. Repræsentanten fra Marielyst Resort efterlyser også, hvad der kan tolkes som et professionelt element i STEF, idet hun argumenterer for, at STEF mangler det mere forkromede overblik i stedet for udelukkende at være fokuseret på events. Hos STEF håber og forventer man da også, at man snart får en deltidsansat, som kan varetage nogle af disse opgaver, men det er ifølge STEF formanden ikke nok. Han mener i stedet at den rigtige løsning, vil være et professionelt destinationsselskab.

I forhold til hvem der skal gå forrest i udviklingsindsatsen, mener formanden for STEF, at det er deres forening og aktørerne selv, som skal være dem der går forrest og starter udviklingen *"Hvis vi ikke kan vise at vi vil samarbejde og udvikle, så sker der ikke noget. Der er ikke nogen der kommer og forærer os det."* (STEF). Han forklarer videre, at han forventer, at det vil være nemmere, at opnå støtte fra kommune og investorer, hvis man først selv viser initiativ og vilje til forandring

Der er blandt aktørerne generel enighed om at Business LF, efter en hård opstartsfasen, er ved at finde godt fodfæste og at de, på nuværende tidspunkt, er den væsentligste aktør i området i forhold til udvikling af turismen. Business LF er den overordnede markedsføringsorganisation, og er samtidig den primære gateway til omverdenen. Blandt andet, da de, i modsætning til langt de fleste aktører inklusiv STEF, har kontakt til Østdansk Turisme, som er den regionale turismefremmeorganisation (flere aktører mener dog, at denne organisation ikke kan bruges til så meget, fordi der har været fokuseret specifikt på områder, som ikke er styrkepositioner for Lolland-Falster, eksempelvis vikingen). BLF repræsentanten forklarer dog at der blandt aktørerne er forvirring omkring hvad BLFs opgaver er og ikke er. Hun forklarer, at deres opgave er at få turister til Lolland-Falster, ikke til f.eks. Marielyst specifikt, og at der til tider mangler forståelse omkring dette. *"Hvis man ser på det almindelige erhvervsliv, så ville de jo aldrig nogensinde sige til Guldborgsund kommune – hold op i er latterlige at I ikke laver markedsføring for min virksomhed. (...) Der kunne jeg godt tænke mig, at der var lidt bedre forståelse for roller og også lidt mere ansvarstagen for sin egen virksomhed og ens virksomheds rolle i et destinationsperspektiv."* (Business LF). Når man ser på denne problemstilling i sammenhæng med STEF's udfordringer, er der tegn på, at der er en gråzone mellem det ansvar og de opgaver, som STEF ikke kan varetage tilstrækkeligt, fordi de er frivillige og det som Business LF ikke skal varetage, fordi det ikke er deres opgave.

Den sidste af de tre centrale aktører i netværket er som nævnt Guldborgsund kommune. Kommunen nævnes ikke umiddelbart som en væsentlig aktiv aktør ift. til turismeudvikling på lige fod med Business LF og STEF. De nævnes dog alligevel som en væsentlig spiller, fordi de skal støtte op om turismeinitiativer og i kraft af, at det er kommunen som administrerer USTDK projektet i området igennem projektet "Marielyst Resort". Som nævnt er det formanden for STEF's holdning, at det er aktørerne selv, som skal gå forrest i udviklingen af turismen, men flere aktørerne eftersøger også support og handlekraft fra kommunen og mener, at hvis kommunen viser at man vil udvikle f.eks. ved at forbedre infrastruktur og æstetik i lokalområdet, så får erhvervet også lyst til at gå med. Ejeren af en lokal B&B nævner f.eks. at små forandringer og tiltag, som at der er blomster i gaderne og at der er pænt og ryddeligt, er medvirkende til at de private aktører også opper sig, i forhold til at få deres egen forretning til at se ordentlig ud – hvilket jf. "Aktørernes syn på deres destination" (s. 17), er med til at hæve kvaliteten på destinationen. En anden konkret problemstilling som fremhæves i forhold til kommunen, er at det er for vanskeligt at søge om midler til mindre tiltag og arrangementer, og at den lange og besværlige behandlingstid gør, at projekter dør i vuggen eller forringes, fordi man først får pengene kort tid inden projektet skal eksekveres.

Der er altså konkrete ting, som eksempelvis kommunen kan gøre, for at animere aktørerne til at fokusere på, hvordan de kan hæve kvaliteten og siden udvikle deres produkt. Men som nævnt tidligere, skal der måske mere til for at opretholde aktørernes engagement i forhold til udviklingen af turismen på destinationen. Vi vil se nærmere på dette i det følgende.

4.1.3 USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN

Selvom der altså er en begyndende fælles forståelse hos aktørerne om, at man ønsker forandring gennem blandt andet øget kvalitet og samarbejde på destinationen, gives der også udtryk for at der udover det langsigtede mål – at få flere turister, må være nogle øvrige mere konkrete kortsigtede mål, hvis man skal fastholde interessen hos aktørerne.

Dette skyldes en generel oplevelse af, at mange projekter og initiativer i stil med USTDK-projektet opstår og forsvinder igen uden at have produceret konkrete resultater. Repræsentanten for Middelaldercentret forholder sig eksempelvis meget kritisk til denne type projekter og repræsentanten fra Novasol forklarer eksempelvis, at man ikke kan undgå at tænke "*Kommer vi så nogle vegne denne her gang?*", når man først hører om et nyt initiativ som USTDK-projektet, fordi man tidligere har oplevet projekter, som er kommet og gået uden resultat. Dette bakkes op af flere af de øvrige aktører, som dog også nævner, at man denne gang - med USTDK-projektet - har en følelse af, at det faktisk kan flytte noget. Dette kan måske skyldes, at projektlederen i området, selv er opmærksom på problemstillingen.

Repræsentanten for Marielyst Resort forklarer, at de er meget opmærksomme på, at konkrete fysiske forandringer er væsentlige, som middel til at fastholde interessen og vise, at der faktisk sker noget. Dette bakkes op af flere af aktørerne selv, som også nævner, at selv små fysiske ting kan være nok til at fastholde interessen. Timing er dog også væsentligt, da en repræsentant fra en lokal B&B f.eks. gør opmærksom på vigtigheden af, at der hurtigt sker noget, når folk ved, at der er blevet givet en større sum penge "*... så går folk og siger, hvornår starter det, hvornår gør de noget? Hvornår kan vi se at de penge bliver brugt? (...) Og så kommer folk ikke rigtig ud af busken, fordi de tænker: får vi de penge? eller bruger De pengene?*". Hvilket kan tyde på at projektholdernes gode intentioner om fysiske forandringer endnu ikke er indtruffet, men snart bør gøre det, hvis ikke man skal miste aktørernes tillid.

Det er altså nødvendigt at aktørerne er engagerede og villige til samarbejde om forandring, hvis turismen skal forbedres i området. Men for at aktørerne kontinuerligt skal bibeholde interessen og engagementet, skal man kunne se at der bliver skabt resultater, både ved at aktørerne involveres i processen, men ligeså vigtigt, ved at man kan se fysiske forandringer – små som store – løbende igennem processen. Vigtigst af alt er det dog at projekterne fører til konkrete resultater som aktørerne finder værdifulde, også efter at projektperioden er ovre, og at disse resultater, specielt hvis de ikke er fysiske formidles til aktørerne så man kan se at man har fået noget konkret ud af de resurser

man har brugt på projektet. Hvis ikke man gør dette, er der lille sandsynlighed for at aktørerne ønsker at deltage i fremtidige projekter i stil med USTDK.

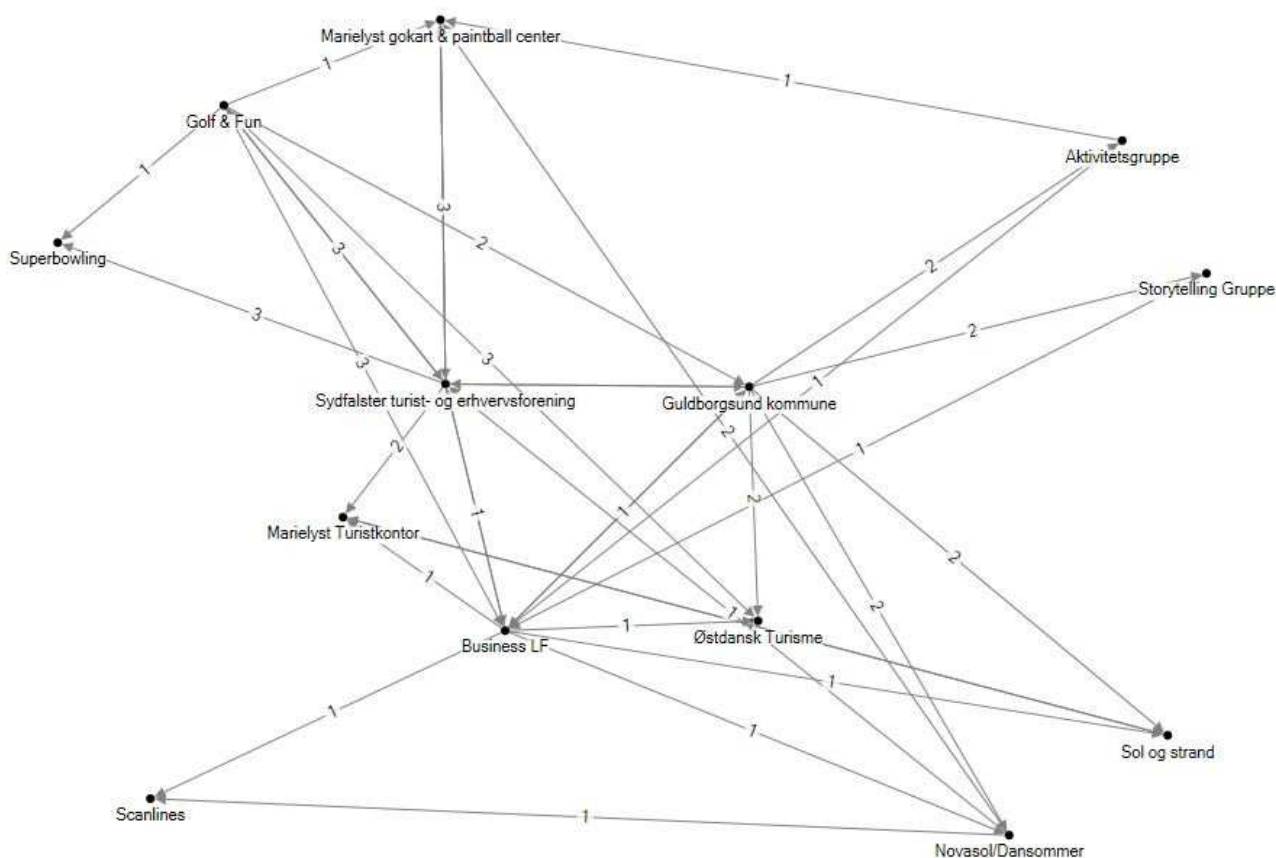
4.1.4 VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET

Et af fokuspunkterne i denne undersøgelse er de vidensdynamikker, der har indflydelse på turismeudviklingen i området. Vi vil i undersøgelsen af disse have tre fokuspunkter: Videnscirkulation – hvordan cirkulerer viden mellem aktørerne og hvilke aktører er centrale ift. videndeling i netværket? Videnskilder – hvilke kilder er centrale i forhold til anskaffelse af viden i relation til turismerelateret udvikling? Vidensmæssige forudsætninger – er der i netværket vidensmæssige forudsætninger for udvikling af turismen, har man adgang til den nødvendige viden og har man forudsætning for at udnytte den?

4.1.4.1 VIDENSCIRKULATION

For at undersøge videnscirkulationen i området vil vi dykke et niveau dybere ned i det præsenterede aktør-netværk. Dette gør vi ved at fokusere på den klike i netværket, som ud fra netværksteorien bedst vilordre videndeling. Vi finder denne ved at frasortere følgende: Alle aktører, som ikke minimum indgår i en triade (tre aktører indbyrdes forbundet af broer), alle aktører som ikke har broer med retning mod sig (altså dem hvor ingen øvrige aktører har peget på dem som en væsentlig samarbejdspartner) og alle dem som ikke har nære forbindelser til andre dele af netværket (de som ikke har forbindelser markeret med 1 eller 2). Se evt. "Databearbejdning" s. 8, for en mere detaljeret gennemgang af denne fremgangsmåde.

Figur 4: Netværksklike, Marielyst



Efter denne proces står vi tilbage med ovenstående netværks-klike. Som det ses består denne klike af relativt tæt forbundne aktører, som stort set alle er forbundet gennem direkte eller indirekte forbindelser. Der er desuden repræsentanter fra mange forskellige turismerelevante brancher i området – sommerhusudlejning (overnatning), netværksgrupper, attraktioner, transport, turismefremme, erhverv og offentlige myndigheder. Denne klike vidner således om at der er et godt grundlag for videnscirkulation i området.

En anden væsentlig observation er at de store attraktioner, som ligger udenfor byen, ikke indgår i denne klike, hvilket kan tyde på at det nære samarbejde i høj grad foregår på lokalt niveau (i Marielyst) med reference til Business LF, Guldborgsund Kommune og, længere ude, Østdansk turisme som forbindelsen udadtil. En årsag til at de større attraktioner ikke er med i denne klike, kan være, at de større virksomheder generelt lader til at basere deres samarbejde på branche fremfor geografisk område. Dette lader også til at være tilfældet for visse mindre virksomheder, eksempelvis Marielyst Ny Camping, som heller ikke er en del af denne klike. Man kan på overnatningssiden i det hele taget efterlyse overnatningssteder udover sommerhusudlejerne, såsom hoteller eller campingpladser. Selvom disse nok er repræsenterede i turist- og erhvervsforeningen, tyder det ovenstående på, at disse spiller en mindre rolle i forhold til nuværende samarbejde og videnscirkulation i netværket. Dette bakkes op af repræsentanten for Marielyst Camping, som giver udtryk for, at de hidtil ikke selv har været gode nok til at involvere sig, men at dette er noget, man ønsker at rode bod på fremover.

For at kunne konkludere på videnscirkulationen, og dens relevans, vigtighed og karakter, må vi først se nærmere på de vidensmæssige ressourcer som cirkulerer igennem netværket.

4.1.4.2 VIDENSKILDER OG FORUDSÆTNINGER

I forhold til anskaffelse af viden lader der til at være to primære kanaler – egen erfaring og centrale aktører. I forhold til de centrale aktører er det igen BLF, STEF og kommunen (projektholderen – Marielyst Resort), som skal fremhæves. I denne sammenhæng ses Business LF som den mest centrale aktør, men da organisationen stadig er ny er det svært for aktørerne at sige, om de kan løfte opgaven.

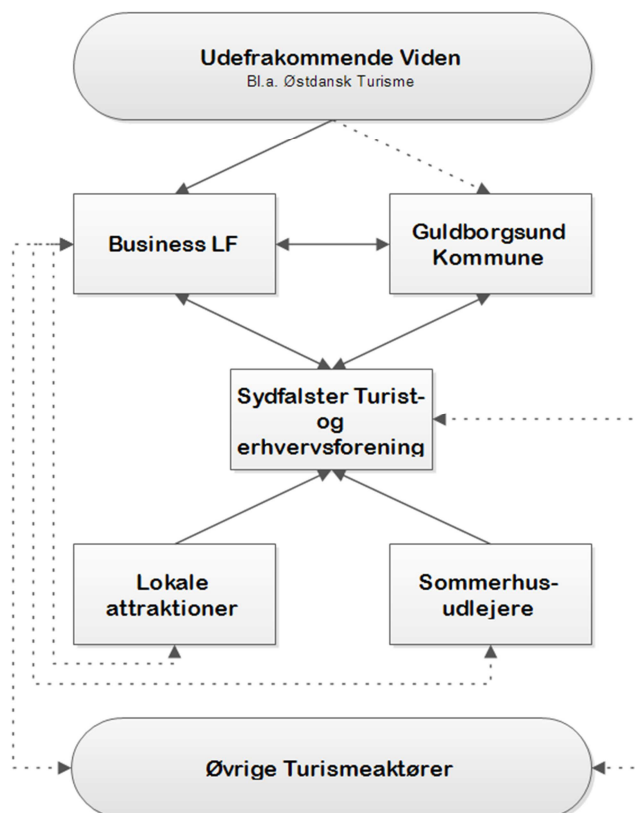
Business LF og kommunen får deres viden fra en lang række mere formaliserede kilder, såsom undersøgelser af turismetrends, statistikker, analyser der bl.a. kommer fra Visit Denmark og Østdansk turisme. Repræsentanten for Business LF sætter dog spørgsmålstejn ved, hvor meget de faktisk kan bruge disse ting til i netop deres område. Hun mener at de mangler megen viden, som er direkte rettet mod deres område og foreslår, at man burde gå sammen med andre lignende organisationer, f.eks. under Dansk Turismefremme, om at skaffe disse data. Repræsentanterne fra STEF og kommunen giver ikke udtryk for samme mangel, men mener derimod, at det de skal bruge er tilgængeligt - det handler bare om at finde frem til det.

Både STEF, BLF og Kommunen forsøger også at hente viden lokalt fra de øvrige aktører, eksempelvis gennem personlig kontakt og aktørmøder. Herudover kommer denne viden normalt fra aktør-møder, som arrangeres i forskellig sammenhæng. Der er dog ifølge STEF-formanden både fordele og ulemper ved disse møder, da aktørerne måske ikke har tid til at deltage, og da der ikke skal mange "dårlige møder" til, for at afskrække aktørerne fra at komme igen. Han mener dog, at kommunen og BLF bliver bedre og bedre til at arrangere "gode møder", og at de efterhånden har fundet frem til, hvad aktørerne finder relevant, selvom han stadig fremhæver den løbende personlige kontakt med aktørerne, som det optimale og ærgrer sig over, at det er svært at finde tiden til det som turistforening.

Det lader til at kommunen og BLF er de mest centrale aktører ift. af at indhente ny viden udefra, da STEF i høj grad henter deres viden ved disse organisationer og ved de lokale aktører, hvorved de således opsamler og skaber viden indefra i destinationen. Samtidig har STEF imidlertid også, i kraft af deres nærhed til aktørerne, potentialet til at være den mest centrale aktør ift. cirkulering af denne viden. Grunden til at man ikke er dette nu, er at man endnu ikke er gode nok til at videreforemidle den viden, man modtager. Til spørgsmålet om hvorvidt de får megen ny viden ind udefra, svarer STEF formanden således *"Ja, det gør vi, men vi er nok alligevel ikke gode nok til at få den formidlet videre"* – dette refererer tilbage til problemet med manglende ressourcer og professionel support, som udover at skabe bedre samarbejde, således også potentielt kunne være medvirkende til at skabe bedre videncirkulation i netværket.

Ud fra vores netværksdata og de gennemgåede udtalelser fra aktørerne kan vi nu lave en model for den overordnede videncirkulation i netværket.

Figur 5: Model for videnscirkulation, Marielyst



Det er her tydeligt at STEF er i en position hvor de, i kraft af deres rolle som bindeled mellem kommunen/BLF og den mere lokale del af netværket, potentielt kunne spille en væsentlig rolle i forhold til videncirkulation i netværket, på trods af at de ikke selv er den mest videnstunge organisation i netværket. Når de ikke fuldt udfylder denne rolle på nuværende tidspunkt, skyldes det, som nævnt, at man grundet manglende ressourcer, ikke har mulighed for at interagere tilstrækkeligt med de øvrige aktører i netværket og derved ikke har mulighed for at formidle tilstrækkelig viden videre til aktørerne. Dette kalder endnu engang på professionel opbakning til en organisation som STEF, der spiller så væsentlig en rolle, fordi man på én gang har den direkte lokale forankring og direkte forbindelse til de mest videnstunge dele af netværket.

4.1.5 OPSUMMERING

Der er generelt enighed blandt aktørerne om, at det er nødvendigt at udvikle sit turismeprodukt, hvis man fortsat vil være konkurrencedygtig. Aktørerne påpeger tre overordnede fokusområder i forhold til dette: Sæsonudvidelse, kvalitetsoptimering og markedsføring/salg af nuværende produkter. Der er ligeledes bred enighed blandt interviewpersonerne om, at øget aktør-samarbejde omkring turismen i området er nødvendigt og et første skridt i retning mod at løse disse problemer. Selvom man har opnået denne erkendelse, er der dog en række udfordringer som står i vejen for øget samarbejde i området:

- Nogle aktører "kører frihjul" - fjerner lysten hos dem som ellers var engagerede i samarbejdet.
- Tid og ressourcer – mange aktører er små, hvilket betyder at man prioriterer daglig drift frem for udvikling.
- Tvivl om rollefordeling og mål med turismeudviklingen i området

Vi vil argumentere for at fokus primært bør ligge på den sidste af de tre udfordringer, da man, hvis man kan overkomme denne udfordring og således klargøre for aktørerne, hvorfor udviklingen er vigtig og hvordan man skal nå sine mål, samtidig vil være kommet et langt stykke i forhold til at få løst de to første.

I forhold til hvordan man skal nå sine mål, virker rollefordelingen på destinationen, som et meget centralt punkt for aktørerne. Det viser sig i denne sammenhæng at Sydfalster- Turist og Erhvervsforening, er en meget central spiller, men at denne forening mangler en grad af professionalisme, for at kunne løse de opgaver de har, som en central spiller i forandringsprocessen; herunder at være bindeled mellem de lokale turismeaktører og de mere overordnede offentlige instanser – hovedsageligt Business LF og kommunen. I relation til forholdet mellem disse to instanser lader det til, at begge parter må komme hinanden i møde for at skabe forandring. Da man på den ene side ønsker, at aktørerne selv skal vise, at de vil forandring – f.eks. ved at de engagerer sig i samarbejdet omkring turismeudviklingen, og på den anden side ønsker at kommunen og det offentlige skal vise, at de også vil turismen – f.eks. gennem investeringer, lettere adgang til afsatte turismemidler og højt serviceniveau, som er med til at holde området indbydende for turisten. Analysen viser ligeledes, at konkrete fysiske forandringer generelt er et vigtigt element i fastholdelsen af engagementet hos de lokale aktører.

I forhold til videnscirkulationen i netværket indikerer analysen at man, med en tæt forbundet kerne af centrale aktører, har grobund for samarbejde og videnscirkulation, men at denne klike af aktører dog er meget lokalt orienteret, hvilket fremhæver vigtigheden af god kontakt fra top til bund i netværket. Så aktørernes meninger og erfaringer kan nå de overordnede organisationer, og ny viden oppe- og udefra kan nå aktørerne. STEF er den klart mest centrale aktør i forhold til at skabe denne forbindelse, men her melder problemet med manglende professionel support i STEF sig igen på banen, da der findes gråzone mellem det ansvar og de opgaver som STEF ikke *kan* varetage tilstrækkeligt, fordi de er frivillige, og det som Business LF ikke *skal* varetage, fordi det ikke er deres opgave.

Første skridt i styrkelsen samarbejdet i området og på længere sig udviklingen af turismen kunne altså være delvist at professionalisere STEF, så man øger organisationens ressourcer og derved muligheder for at hente yderligere midler f.eks. gennem fonde. Mens den mere langsigtet bæredygtige løsning kunne være oprettelsen af et professionelt destinationsselskab, enten som egen organisation eller som en lokalt forankret del af Business LF.

4.2 HALS

Hals er en mindre havne- og turistby beliggende i Vendsyssel. Byen ligger i Aalborg Kommune og tilhører region Nordjylland. Turismemæssigt tiltrækker man ifølge aktørerne hovedsageligt børnefamilier og i mindre grad empty nesters. Gæsterne kommer typisk fra Danmark, Tyskland og Norge, men specielt tyskerne har ligesom mange andre steder svigtet i årene efter finanskrisen. Hals er efter kommunesammenlægningen blevet en del af en bredturismedestination som dækker hele Aalborg Kommune og administreres fra Visit Aalborgs hovedkontor i Aalborg, der er dog et lokalt Visit Aalborg kontor i Hals.

Den følgende analyse er foretaget på baggrund af 9 interviews med turisme-aktører i og omkring Hals (Se mere om udvælgelsen af disse aktører i metodeafsnittet d. 6). Interviewene blev foretaget i perioden fra d. 6 til d. 8 Maj 2013 på virksomhedernes, organisationernes eller personernes respektive adresser. I skemaet herunder følger en oversigt over de interviewede aktører.

Tabel 6: Interviewede aktører, Hals

Virksomhed/organisation	Beskrivelse af organisation	Repræsentant	Repræsentantens eventuelle øvrige roller i turismen
Hals Erhvervsforening	Erhvervsforening	Formand	Ejer af lokalt bageri
Hals Turistforening	Turistforening	Formand	Medejer af lokal familierestaurant
Aalborg Kommune	En af flere forvaltninger i kommunen som arbejder med turismetiltag	Landdistriktskonsulent	
Visit Aalborg (Infocenter Hals)	Lokalt kontor under Visit Aalborg som er en Destination Management Organisation der har til opgave at støtte og fremme turismen i Aalborg Kommune.	Informationsleder	
Lille Vildmosecentret	Attraktion – ligger ikke i Hals, men betragtes af Visit Aalborg som en hovedattraktion for destination Hals og deltager i USTDK-projektet i sammenhæng med byen.	Centerleder	
Ulsted Fodboldgolf	Attraktion	Ejer	
Nordjyllands Historiske Museum (Hals Museum)	Museum med 13 filialer i Nordjylland	Direktør	
Netferie	Sommerhusudlejning	Ejer	Sidder i bestyrelsen i Feriehusudlejernes Brancheforening; Tidligere formand for Hals Turistforening og bestyrelsesmedlem i Visit Aalborg
Hals Hotel	Hotel	Medejer	Er også medejer af svømmehal, ferielejligheder og Campingplads i området

4.2.1 AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION

Formændene for henholdsvis turist- og handelsstandsforeningerne forklarer, at byen i en længere periode har befundet sig i en turismemæssig krise. Der har været mange årsager til dette, de nævner bl.a. finanskrisen, lokal modstand mod turismen og manglende vedligeholdelse af de fysiske omgivelser, som ting der kan have medvirket til at gøre Hals til en mindre attraktiv turistdestination. Formanden for handelsstandsforeningen forklarer, at man i en årrække har forsøgt, at få de lokale til at forstå turismens vigtighed for området, hvilket har været vanskeligt, men at der efterhånden er ved at komme en erkendelse af, at turisterne er en nødvendighed for byens overlevelse *"... folk er blevet meget mere bevidste om, at det vi skal overleve på herude, det er vores turisme (...) Folk er blevet mere åbne overfor turisterne og accepterer mere, at der er mange mennesker om sommeren (...) Der er stadig nogle der er irriterede over de mange mennesker, men man accepterer det og handler efter det."* Denne erkendelse skal nu, ifølge de to formænd, medvirke til at igangsætte de ændringer, som er nødvendige for igen at gøre byen attraktiv. En anden væsentlig erkendelse, som man i nogen grad har opnået, er at man ikke kan stå alene og at man derfor er nødt til at koble sig på det fælles Aalborg brand, hvis man vil styrke turismen.

"Hvis vi skal have flere folk til Hals, så må vi erkende - og det er nok det der er det svære - at vi er nødt til at markedsføre os som en del af Aalborg."
(Hals Turistforening)

"Alting foregår gennem Visit Aalborg, og det er dem, der er det bærende i forhold til at få folk herud. Og det er Aalborg-navnet der bærer vores område, og det er der mange, der ikke er enige med mig i. Men det må vi bare indse. Vi er en del af Aalborg kommune, og så er vi også en del af hele den markedsføring omkring Aalborg. (...) hvis man kan acceptere det, så tror jeg vi er nået et kæmpe skridt."
(Hals Erhvervsforening)

Den største sommerhusudlejningsaktør i området (Netferie) støtter ligeledes op om, at det er Aalborg Kyst brandet man skal koble sig på, men han mener dog, at der bliver prioriteret forkert fra Visit Aalborgs side. Han forklarer, at man i høj grad forsømmer kystområderne og deres målgrupper – primært tyskere, for i stedet at satse på byturisme i Aalborg, hvor de primære markeder er Danmark, Sverige og Norge, hvilket skaber en stor udfordring i forhold til destinationssamarbejdet, mere om dette i det følgende.

Der er bred enighed blandt de interviewede aktører om at det er standen (den milde kyst), naturen og havnen, som byen primært skal sælges på. Der er også enighed om, at man skal blive bedre til at sælge de små ting, som allerede er der (f.eks. kajak, vandrestier, mountainbike, bunkere og områdets historie) og generelt blive bedre til at fortælle historien om de ting som allerede findes.

Et vigtigt element i dette er at finde frem til byens attraktionsværdi eller identitet. I forhold til denne identitet er aktørerne opdelt i to grupper; én der ikke ved, hvad det skal være og én som mener, at det skal bygges omkring befæstningsværket Hals Skanse, da det er en *"... stor ting i en lille by"* (Hals Erhvervsforening). Repræsentanten for Aalborg kommune, samt repræsentanten for Nordjyllands Historiske Museum er enige i dette. De har, blandt andet derfor, igangsat renoveringer af Skanseområdet. Museumsdirektøren forklarer, at han mener, man er nødt til at prioritere i området og fra hans og flere andre aktørers synspunkt er Skansen altså det oplagte indsatsområde. *"Hvis man gerne vil noget for byen, så tror jeg man skal tage det alvorligt med, at det er altså her (byens midterakse med Skansen som centrum) tingene sker."* (Nordjyllands Historiske Museum). Med Skansen har man således ifølge nogle aktører en mulighed for at skabe en identitet for byen og på sigt en attraktion *"Man bør dreje Skansen fra en bypark til en attraktion"* (Nordjyllands Historiske Museum) (Med gratis entré for de lokale). Dette forhindres dog til dels af modstand fra nogle lokale, som tilsyneladende enten ikke er blevet klar over mulighederne, ikke er enige i denne identitet for byen eller slet ikke ønsker forandring eller turister i det hele taget.

Der lader således til at være tre til dels overlappende hovedudfordringer for byen og området i forhold til fremtidig turismeudvikling.

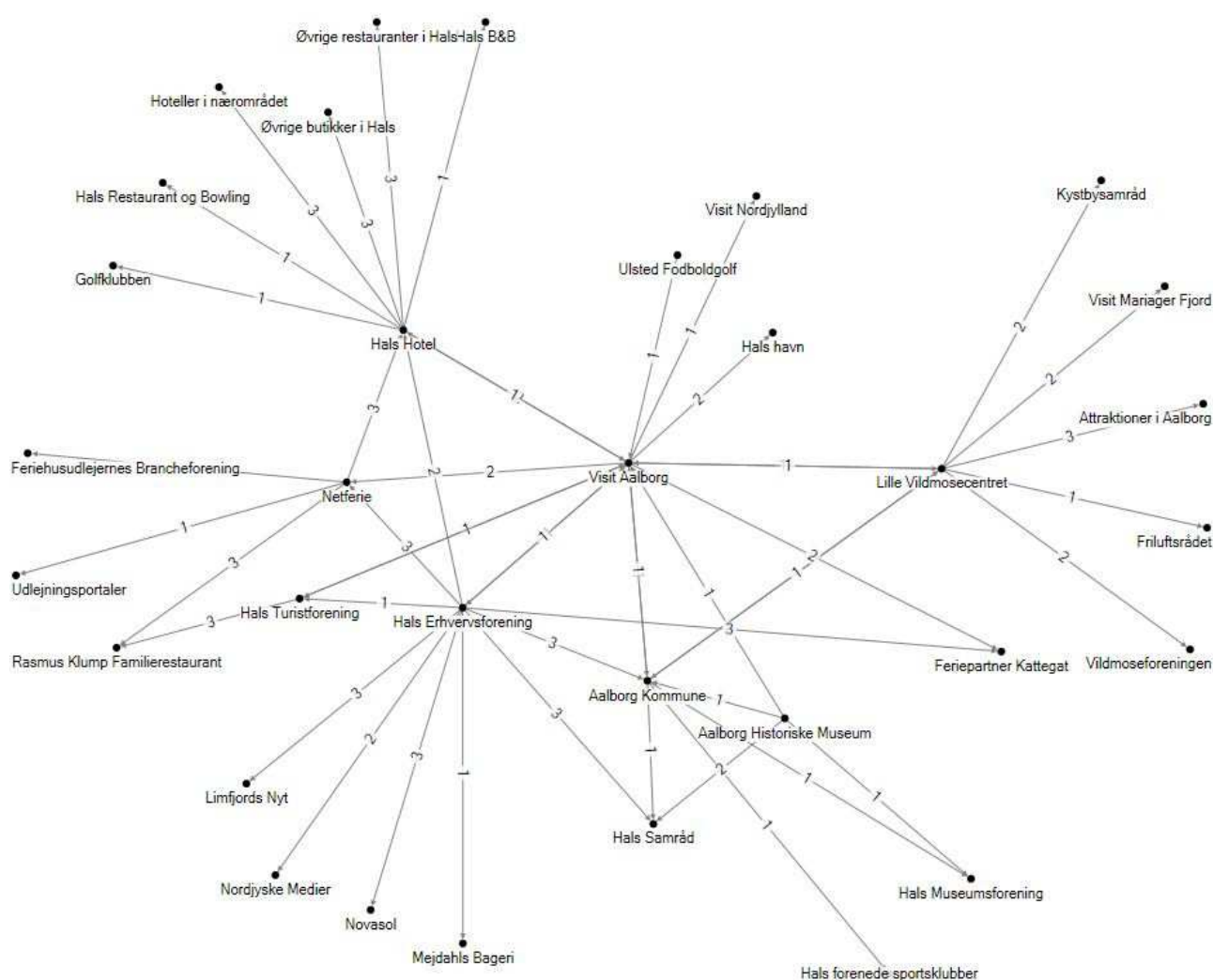
- Destinationseksistentielle spørgsmål: Hvem er vi? hvad kan vi? og, specielt i forhold til de lokale, hvad betyder det at være en turistby?
- Manglende lokal forankring og opbakning i forhold til turismeudvikling (På trods af at det er bedre end det har været)
- Turismeproduktet: Kunne forbedres på flere fronter – f.eks. igennem forskønnelse af de fysiske omgivelser, udvikling af produkter som samler de små oplevelser området kan byde på, bedre værtskab og bedre forbindelse mellem havn og by.

4.2.2 SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET

I det følgende vil vi, som vi gjorde det i analysen af Marielyst, benytte netværksteorien som værktøj til at gå dybere ind i det aktør-netværk, som vi kan afdække på baggrund af de indsamlede data. Vi vil først undersøge netværkets centralitet og densitet, herunder generelle samarbejdstendenser og rollefordeling mellem centrale aktører i netværket. Herefter vil vi gå nærmere ind i netværkets struktur og ressourcer og, igennem disse, undersøge de vidensdynamikker som karakteriserer netværket.

Da vi ikke har interviewet alle turismeaktører i Hals kan vi ikke afdække hele turismenetværket, hvilket dog i egenskab af teoriafsnittets argument om netværks uendelighed, alligevel ikke ville være muligt at gøre til fuldstændighed. I stedet vil vi beskæftige os med den repræsentative (da Hals er en mindre turistdestination inkluderer netværket en stor del af turismeaktørerne i området) klynge af netværket, som vores metode giver os mulighed for at skabe overblik over og analysere på (se metodeafsnittet s. 8 for en gennemgang af denne fremgangsmåde). Herunder har vi ved hjælp af den beskrevne metode illustreret den klynge i aktør-netværket for Hals, som vi vil beskæftige os med i den følgende analyse.

Figur 6: Netværksklynge, Hals



Når man undersøger densiteten af det ovenstående netværk, set i lyset af aktørernes udtalelser, bliver det klart at samarbejdet, ligesom det var tilfældet med Marielyst, hidtil har været relativt begrænset, men bevæger sig mod noget større. Repræsentanten for Aalborg Kommune siger f.eks. *"Jeg tror sådantset tiden er kommet til, at det godt kan lykkes at arbejde bedre sammen"*. Ifølge aktørerne er hovedårsagen til den stigende lyst til samarbejde, at man med finanskrisen har ramt bunden *"Man bliver meget mere egoistisk når det går godt"* (Hals Erhvervsforening). Man kan dog argumentere for, at Hals ikke er så langt fremme i processen, da de nævnte udfordringer specielt i forhold til at finde en fælles identitet for området, er med til at lægge en dæmper på samarbejdsprocessen. Så selvom der er en stigende vilje til samarbejde, erkender flere aktører, at man endnu ikke rigtigt er kommet i gang med det: *"Det er fordi vi ikke er kommet ud af busken"* (Ulsted Fodboldgolf). Der lader også til at være stor forskel mellem aktørernes vilje til samarbejde. Repræsentant fra Netferie forklarer eksempelvis, at mange butiksejere ikke mener, det er deres opgave at tiltrække turister. *"Jeg mangler sådan en ånd der siger, nu skal vi satme gøre noget, nu står vi sammen hele banden. Men den er der ikke."* Han nævner Hals hotel som et positivt eksempel, på nogen der har gået mod denne tendens. Her har man, ved at holde mere åbent, tiltrukket flere gæster, fordi der er et åbent sted at komme til. *"Man skal starte med at sige hvad kan vi selv gøre? Og så kan det godt være man ikke bliver rig det første år, men så har man skubbet noget i gang"* (Netferie).

I forhold til centraliteten i netværket er det klart, at det er Visit Aalborg, som ubetinget er den mest centrale aktør. (Dette kan blandt andet skyldes, at de lokale foreninger står svagere grundet deres manglende samarbejde, hvilket vi vil udforske nærmere under Rollefordeling herunder) Visit Aalborgs høje centralitet i netværket peger på en udfordring, fordi Visit Aalborg af mange af aktørerne ses som en todelt organisation med et lokalt kontor, som nærer stor respekt blandt de lokale aktører; og et Aalborg baseret hovedkontor, der ligeså ofte ses som en modstander som en samarbejdspartner, da de, ifølge flere aktører, ofte glemmer kystområderne i deres markedsføring. Et eksempel på en af disse aktører er områdets største sommerhusudlejer Netferie. De støtter, ligesom de øvrige aktører, op om, at det er Aalborg Kyst brandet man skal koble sig på, men mener, at fokus ofte bliver for meget på *Aalborg* og for lidt på *kyst* i denne sammenhæng. Dette er en stor udfordring i forhold til destinationssamarbejdet, fordi man eksempelvis ikke satser på de samme målgrupper, idet kystområderne primært tiltrækker tyskere, mens by turismen i Aalborg, har deres hovedfokus på Danmark, Sverige og Norge. Det er dog ikke alle aktører der er enige i dette. Formanden for turistforeningen mener f.eks. ikke, at Hals bliver glemt (man har bl.a. indflydelse fordi Hals Turistforening har to bestyrelsesposter i Visit Aalborg), men savner derimod mere synlighed i forhold til, hvad der bliver gjort for området - hvad er de langsigtede mål fra Visit Aalborgs side? Hvis det var mere tydeligt, mener han ikke, man ville møde den samme skepsis fra aktørerne.

Der er altså blandt aktørerne en generel mening om, at øget samarbejde er et af de første skridt, i forhold til at udvikle destinationen, men at dette samarbejde ikke er kommet ordentligt i gang endnu. Dette skyldes, på den ene side manglende identitet for området og derved manglende fælles mål og på den anden side, at den mest centrale aktør i netværket – Visit Aalborg – ikke har den tillid der skal til for at samle aktørerne omkring sig. I forhold til at opnå denne tillid må Visit Aalborg enten prioritere kyst-delen i Aalborg Kyst brandet højere (hvis ikke dette allerede er tilfældet), eller forbedre formidlingen af deres mål og resultater i forhold til området, for at overbevise aktørerne om at organisationen faktisk arbejder for deres område.

4.2.2.1 ROLLEFORDELING

Som nævnt er Visit Aalborg den dominerende aktør i netværket, hvilket stemmer godt overens med aktørernes ønske om, at det er Visit Aalborg, som skal tage teten i forhold til turismefremme i området. Der har dog, ifølge aktørerne, hidtil været tvivl om rollefordelingen mellem Visit Aalborg og Hals Turistforening. Man har for nylig defineret dette, så der nu er enighed om, at Visit Aalborg primært skal stå for markedsføring udenfor området/byen, mens turistforeningen, i samarbejde med erhvervsforeningen, skal stå for de lokale tiltag. Man bevæger sig således ind i en overgangsperiode, hvor Visit Aalborg i højere og højere grad vil slippe ansvaret for lokale events og lignende. Denne beslutning giver på den ene side en klarhed i forhold til de forskellige organisationers roller, hvilket er væsentligt for, at man hver for sig, kan løse sine opgaver bedst muligt. Samtidig overlader man dog også produktudviklingen til foreninger, som udelukkende kører på frivillig basis, hvilket stiller store krav til erhvervets og de lokales involvering i netop foreningerne og derved produktudviklingen. Det er altså et stort ansvar, som tidligere delvist har været varetaget af professionelle, som nu udelukkende overlades til frivillige, hvilket indebærer en risiko og stiller store krav til de lokale foreninger i forhold til engagement og samarbejde, hvis man til stadighed vil udvikle områdets turismeprodukt. En stor udfordring i forhold til dette er, at alle aktører peger på de mange foreninger i Hals, som en forhindring i forhold til udvikling, fordi de mange foreninger ofte arbejder i forskellige retninger:

”Det har altid været svært – der har altid været mange konflikter imellem foreningerne i Hals”
(Hals Hotel)

”Det er det problem vi altid har haft i Hals, vi har en frygteligt masse foreninger, men det er meget sjældent at de foreninger går sammen om at samarbejde”
(Netferie)

"Der er mange forskellige grupperinger i Hals! Idrætsforeninger, havnegrupperinger, handelsforening, turistforeninger osv. Der er andre som er kommet længere, fordi de er bedre til at stå sammen om, hvad det er man vil."
(Aalborg kommune)

Netop denne problemstilling spiller ifølge flere aktører en stor rolle i forhold til den manglende identitet, som vi nævnte i under "Aktørernes syn på deres destination" (s. 29). Specielt fordi de lokale foreninger efter kommunesammenlægningen i høj grad er blevet bærere af den lokale identitet, hvorfor større samhørighed blandt de mange grupperinger kan være et væsentligt middel til udvikling i området og den manglende fælles identitet.

I forhold til turismen er de to mest centrale foreninger henholdsvis erhvervs- og turistforeningerne. Der lader blandt aktørerne til at være konsensus om fornuften i at sammenlægge disse to foreninger og denne sammenlægning forventes derfor at ske kort tid efter skrivende stund. Praktiske og økonomiske fordele nævnes som hovedårsagerne til en sådan sammenlægning, men der kan også argumenteres for, at man overfor resten af foreningslivet og erhvervet, ved at gøre dette, går forrest i forhold til at signalere at samarbejde er vejen frem, hvis man vil træffe beslutninger og ultimativt udvikle turismen. Et andet vigtigt aspekt i denne sammenlægning er, ifølge flere aktører, at man kan stå stærkere overfor Aalborg kommune og overfor Visit Aalborgs hovedkontor, hvis man står sammen. Grunden til man ønsker at stå stærkere overfor Aalborg kommune er, udover de nævnte problemstillinger ift. Visit Aalborg, at man ikke mener kommunen på nuværende tidspunkt er forstående i forhold til at Hals er en by der er afhængig af turister og derfor har specielle behov i sæsonen. Repræsentanten forklarer at små ting kan have stor betydning i et turistby, han nævner i denne sammenhæng bordebænkesæt som var forsvundet og som man inden sæsonen ønskede erstattet. De blev først erstattet efter sæsonen, hvilket betød at turisterne ikke havde glæde af dem det år – en lille ting, som ifølge erhvervsforeningsformanden betyder meget i en turistby som deres og ifølge ham et godt eksempel på den manglende forståelse fra kommunen.

I forhold til rollefordelingen er man således på flere punkter på vej i den rigtige retning; for det første ved at man forsøger fast at definere rollefordelingen mellem Visit Aalborg og det lokale foreningsliv; for det andet, fordi man med en eventuel sammenlægning af turist- og erhvervsforening signalerer, at man ønsker øget samarbejde om turismen i området. I relation til dette lader det ligeledes til at USTDK-projektet spiller en rolle, selvom der er meget blandede synspunkter på projektet. Vi vil i det følgende undersøge disse synspunkter nærmere.

4.2.3 USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN

Ud fra aktørernes udtalelser er det svært at sige, hvor stor en betydning USTDK-projektet hidtil har haft på den nyfundne tro på, at samarbejde kan løse en del af de udfordringer, man står overfor. Nogle aktører ser meget positivt på projektet, og fremhæver projektets mål om at skabe enighed om en fælles identitet og en fælles retning for området, som noget meget positivt. Desuden nævnes den konstruktive dialog, som projektet er med til at skabe aktørerne imellem og det, at projektet får aktørerne til at sætte sig sammen som positivt. Repræsentanten fra Visit Aalborg, som er områdets tovholder på projektet, nævner også undersøgelser, som viser hvor skidt det står til f.eks. ift. kendskab, som et væsentligt resultat af projektet, fordi dette kan føre til handling fra aktørerne.

En stor udfordring i forhold til projektet er dog, ligesom det var tilfældet i Marielyst, at aktørerne tidligere har erfaringer fra lignende projekter, som ikke bar resultater med sig. *"Jeg tror ikke de [aktørerne], et stykke hen ad vejen kan se, hvorfor de skal være med i det her projekt, hvad de skal få ud af det"* (Visit Aalborg). *"Jeg tror ikke på der kommer noget ud i den anden ende. Jeg håber på det, men jeg vil se det før jeg tror det"* (Netferie). Dette medfører ifølge aktørerne at mange erhvervsdrivende ikke deltager, hvilket selvsagt er et stort problem. Repræsentanten fra Visit Aalborg er meget bevidst om dette, og er derfor opmærksom på, at projektet hurtigst muligt skal bringe fysiske forandringer med sig, da aktørerne kan forholde sig til disse. Et andet vigtigt aspekt i forhold til at animere erhvervet til at deltage er ifølge Visit Aalborgs repræsentant, at kommunen deltager aktivt og viser, at de støtter op om

projektet, fordi det smitter af på erhvervet, men det lader ud fra hendes udtalelser til, at dette ikke i tilstrækkelig grad er tilfældet i øjeblikket.

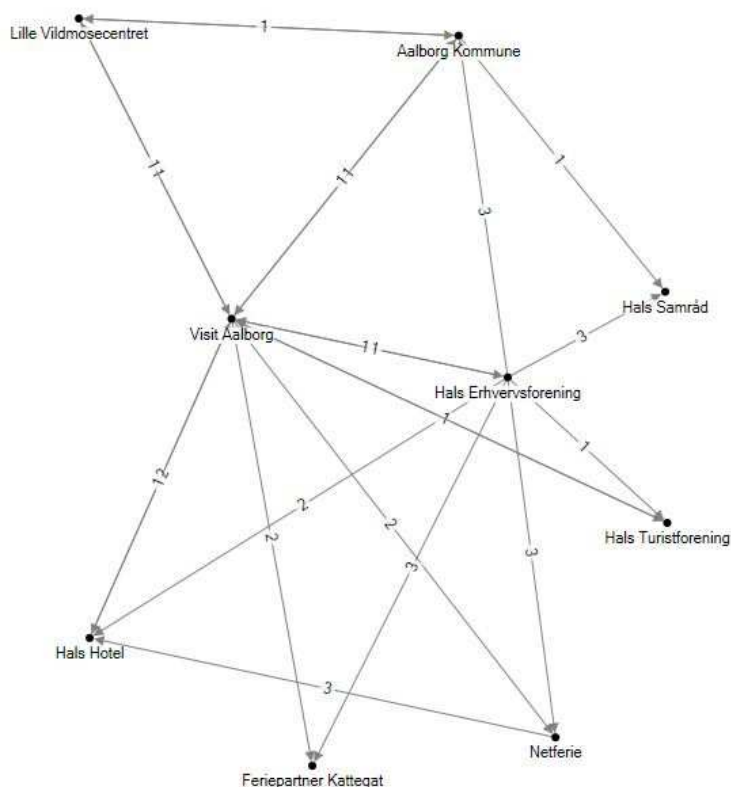
4.2.4 VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET

Ligesom det var tilfældet med den forrige analyse vil vi i vores undersøgelse af netværkets ressourcer, nærmere bestemt vidensdynamikker, fokusere på de følgende tre punkter: Videnscirkulation – hvordan cirkulerer viden mellem blandt aktørerne og hvilke aktører er centrale ift. videndeling i netværket? Videnskilder – hvilke kilder er centrale i forhold til anskaffelse af viden i relation til turismerelateret udvikling? Vidensmæssige forudsætninger – er der i netværket vidensmæssige forudsætninger for udvikling af turismen, har man adgang til den nødvendige viden og har man forudsætning for at udnytte den?

4.2.4.1 VIDENSCIRKULATION

For at undersøge videnscirkulationen i netværket vil vi, som vi gjorde i den forrige analyse, dykke et niveau dybere ned i det præsenterede aktør-netværk. Dette gør vi ved at fokusere på den klike i netværket, som ud fra netværksteorien bedst vil fordre videndeling. Vi finder frem til denne klike ved hjælp af samme fremgangsmåde som i Marielyst analysen (se metoden s. 8 for en mere detaljeret gennemgang).

Figur 7: Netværksklike, Hals



Det ovenforstående illustrerer således den mest centrale klike i forhold til samarbejde og videndeling i den del af turismenetværket omkring Hals, som vi undersøger. I sammenligning med Marielyst har vi her at gøre med en klike,

hvor der indgår færre aktører, og hvor to aktører umiddelbart synes meget centrale sammenlignet med resten - Visit Aalborg og Hals Erhvervsforeningen. Her er det dog væsentligt at fokusere på broernes retning, da disse vidner om, at langt flere aktører i kliquen peger på Visit Aalborg som en central aktør, end det er tilfældet for erhvervsforeningen.

Aalborg kommune kan umiddelbart også synes central, men når man ser på udtalelserne, både fra kommunens repræsentant og de øvrige aktører, bliver det klart, at man nærmere ser og ønsker kommunen, som en støtte-aktør end som en aktiv central aktør i forhold til samarbejde, videndeling og turismefremme generelt. Dette ses også i de forbindelser de har til de øvrige aktører i netværket, idet deres direkte kontakt til aktører som ikke er netværksorganisationer eller foreninger, er meget begrænset.

Denne klike peger således, igen, på at vi har at gøre med et netværk, hvor Visit Aalborg klart er den dominerende aktør, men da Visit Aalborg repræsentanten forklarer, at meget af deres kontakt til de enkelte virksomheder i området går igennem erhvervsforeningen, spiller denne også tydeligvis en væsentlig rolle. En rolle som, med henvisning til det tidligere argument, kan blive større og vigtigere, hvis turist- og erhvervsforeningerne slås sammen og Visit Aalborg flytter sit fokus fra de lokale initiativer til primært at fokusere på markedsføring.

Kliquen viser også at overnattingsaktørerne, sammen med områdets store attraktion – Lille Vildmosecentret (hvis man ser bort fra Aalborg by) spiller en relativt stor rolle i forhold til samarbejde og potentiel videnscirkulation. Vi ser det som positivt, at Lille Vildmosecentret som den store attraktion, er en del af den indre klike i forhold til videnscirkulation, men som det ses af illustrationen, har de kun direkte forbindelse til Visit Aalborg og kommunen. Dette skyldes bl.a. at centret og, ligesom det var tilfældet med de større attraktioner i Marielystområdet, har mere branchespecifikt samarbejde end geografisk samarbejde, hvilket også er tilfældet for Netferie. Grunden til dette er dog, ifølge repræsentanten fra Lille Vildmosecentret, ikke at man ikke vil satse på området omkring Hals, men at der synes at være en geografisk barriere i Limfjorden som gør, at gæsterne fra netop dette område sjældent besøger deres attraktion. Han nævner et konkret forsøg, hvor de delte fribilletter ud i området, men hvor meget få kom tilbage, som et bevis for denne problemstilling. Dette kan indikere, at der er et problem i det område, Visit Aalborg og Hals forsøger at markedsføre byen som en del af, idet turisterne måske ikke ser området som geografisk sammenhængende. I Netferie's tilfælde skyldes det manglende lokale samarbejde, sammenlignet med det branchebaserede tilsyneladende uoverensstemmelser mellem ejeren af Netferie og aktører i Visit Aalborg og til dels også i det lokale foreningsliv. Disse uoverensstemmelser virker til dels som en stopklods i forhold til samarbejde og videnscirkulation i netværket, og bør således udredes hurtigst muligt, noget som aktørerne på begge sider ønsker at gøre, men hidtil ikke har formået.

En anden nævneværdig observation i relation til attraktioner i kliquen eller mangel på samme, er at museet, som bl.a. står for Hals Skanse, hvilket er det tætteste Hals er kommet på et fælles varemærke, ikke er repræsenteret. Dette kan skyldes, at man grundet nedskæringer har været nødsaget til at afskedige den lokale formidler, som ellers har stået for de dele af Nordjyllands Historiske Museum, som ligger i Hals, hvilket ifølge museumsdirektøren har betydet, at kontakten og samarbejdet er blevet forringet.

4.2.4.2 VIDENSKILDER OG FORUDSÆTNINGER

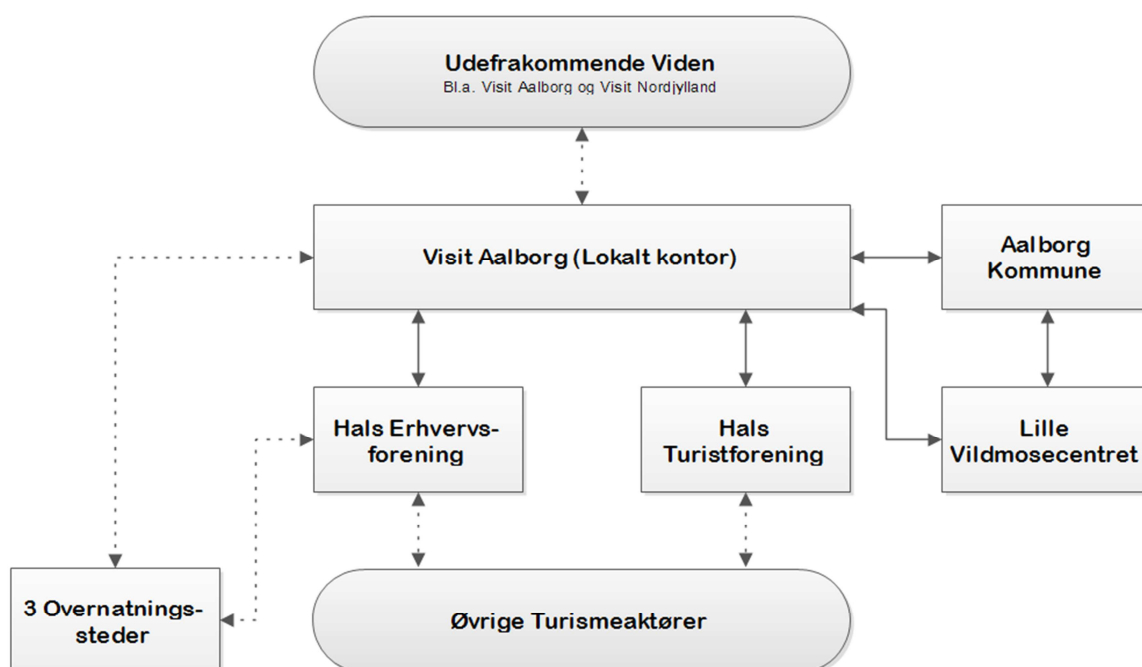
Præcis som det var tilfældet i Marielyst er de to vigtigste kilder til viden *egen erfaring* og *centrale aktører i netværket*. I Hals' tilfælde er netværket dog, som nævnt, domineret af Visit Aalborg, hvilket også betyder, at det er her aktørerne primært henter den viden de måtte have brug for. Dette handler specifikt om eksempelvis overnatningstal eller andre statistikker. I forhold til udnyttelse af egen erfaring spiller erhvervsforeningen dog også en rolle, fordi man her har mulighed for at dele erfaringer og for at hjælpe nye virksomheder med viden om, hvornår turisterne kommer og går, hvordan man kan forberede sig osv.

Specielt de større aktører supplerer disse kilder til viden, med andre midler til at opnå den viden de har brug for. Netferie oparbejder f.eks. viden om deres gæster ved at give dem spørgeskemaer efter deres besøg, og Lille Vildmosecentret forsøger at tiltrække højtuddannet arbejdskraft, hvilket giver dem styrkede videnskæssige forudsætninger. Nogle aktører nævner også USTDK-projektet, som en vigtig kilde til viden man ikke ellers ville have fået. Det værende både formaliseret viden og erfaringsudveksling ved deltagelse i workshops osv. *”Det er helt fantastisk at kunne gå ud og sige, vi troede det så sådan her ud. Nu ved vi det”* (Visit Aalborg).

I forhold til tilgængelighed er aktørerne generelt enige om at den nødvendige viden er tilgængelig, hvis man selv opsøger den *”Vi har i hvert fald mulighederne for at søge den viden vi skal bruge. (...) Så er det jo vores eget ansvar at søge den”* (Hals Hotel). Spørgsmålet er i denne forbindelse, om aktørerne godt selv ved, at de har brug for viden, og hvilken viden de har brug for?

Ud fra vores netværksdata og de gennemgåede udtalelser fra aktørerne, kan vi nu lave en model for den nuværende videncirkulation i netværket

Figur 8: Model for videnscirkulation, Hals



Visit Aalborg ses af aktørerne som to forskellige organisationer (derfor opdelt i modellen). Det lokale kontor, som ses som en rigtig god partner, der er meget vigtig for byen og området; og hovedkontoret, der ses som en stor organisation, som ikke nødvendigvis prioriterer halsområdet, men som kan bruges til indhentning af mere overordnet viden. Dette kan være et problem, fordi det tyder på, at man ikke udnytter fordelene ved at have en overordnet organisation med stor gennemslagskraft, som samtidigt har lokal forankring, men i stedet arbejder som en mere traditionel destination med et lokalt turistkontor. Det fremgår ikke af interviewene, om dette problem opstår, fordi aktørerne har svært ved, at forlade gamle vaner eller fordi Visit Aalborgs centrale kontor faktisk ikke tilstrækkeligt tilgodeser Halsområdet (eller kystområdet generelt) i deres aktiviteter. Uanset hvad, vil denne opfattelse muligvis ændres, når det lokale Visit Aalborg kontor, som planlagt, giver slip på de mere lokale projekter, for i højere grad at fungere som markedsføringsorganisation. Da man således får mere overskud til at positionere sig som mellemed mellem den overordnede Visit Aalborg organisation og de lokale aktører.

De fleste aktører ser en sammenlægning af turist- og erhvervsforeningerne, som et væsentligt skridt i den rigtige retning. Når man ser på vidensdynamikkerne i netværket ud fra modellen ovenfor, bliver det også her tydeligt, hvor oplagt det er, at lave netop denne sammenlægning, idet de to foreninger overlapper kraftigt i deres ansvarsområder. Et andet væsentligt argument for denne sammenlægning er netop det lokale Visit Aalborg kontors nye rolle, som vil stille større krav til de lokale aktører i forhold til selv at skulle stå for alle lokale arrangementer, events osv. Hvis vi i denne sammenhæng kigger mod vores analyse af Marielyst, vil den sammenlagte turist- og erhvervsforening i Hals i høj grad komme til at ligne den i Marielyst. På den baggrund kan man forvente, at en grad af professionalisering vil være nødvendig for at løfte de opgaver, som den samlede forening vil stå tilbage med, når Visit Aalborg har trukket sig helt fra den mere lokalt organiserende del.

4.2.5 OPSUMMERING

Analysen peger i første omgang på tre hovedudfordringer for byen og området i forhold til fremtidig turismeudvikling.

- Destinationseksistentielle spørgsmål: Hvem er vi? hvad kan vi? og, specielt i forhold til de lokale, hvad betyder det at være en turistby?
- Manglende lokal forankring og opbakning i forhold til turismeudvikling (På trods af at det er bedre end det har været)
- Turismeproduktet: Kunne forbedres på flere fronter – f.eks. igennem forskønnelse af de fysiske omgivelser, udvikling af produkter som samler de små oplevelser området kan byde på, bedre værtskab og bedre forbindelse mellem havn og by

I forhold til centraliteten i netværket er det klart, at det er Visit Aalborg, som ubetinget er den mest centrale aktør, mens foreningslivet dog også spiller en væsentlig rolle. Dette peger på en række andre udfordringer. På den ene side fordi Visit Aalborg af mange af aktørerne ses som en todelt organisation – opdelt i det lokale og det Aalborgbaserede, hvor man tvivler på sidstnævntes interesse i Halsområdet. På den anden side, fordi foreningerne i området ofte arbejder i forskellig retning. Disse udfordringer styrkes kun af, at der hidtil har været en uklar rollefordeling mellem Visit Aalborg og de forskellige foreninger, en rollefordeling, som man dog for nylig har valgt at fastlægge.

Der er i analysen indikationer på, at begyndelsen på løsningen af disse udfordringer ligger i en omstrukturering af turismeorganerne lokalt i Hals. Med en sammenlægning, styrkelse og professionalisering af turist- og erhvervsforeningerne, samt en klarlæggelse af rollefordelingen mellem foreningerne og Visit Aalborgs lokale kontor, kan man således skabe en stærkere foreningsstruktur lokalt i Hals, og samtidig frigøre ressourcer til at det lokale Visit Aalborg kontor i højere grad kan varetage Hals' interesser opad i organisationen. Hvis det sker, vil vi således argumentere for, at man står tilbage med en stærk netværksstruktur, som er fordrende for både udvikling, samarbejde og videndeling, idet man har den lokale forankring, samtidig med at man har direkte kontakt til en større aktør, der har den nødvendige gennemslagskraft og de videnskabsmæssige ressourcer, som er nødvendige for den lokale del af netværket. Denne stærke struktur kan være omdrejningspunktet for den videre proces, som kan starte med at man skaber en identitet og et fælles mål for området og derpå, ud fra denne identitet, former sine produkter ikke bare med sin egen forretnings succes, men med hele destinationens succes for øje.

4.3 SKAGEN

Skagen er Danmarks nordligste by, ligger i Frederikshavn kommune og hører under Region Nordjylland. Byen har i over 100 år været et populært feriemål, som er kendt for sit specielle lys, "Grenen" – hvor Kattegat og Skagerak mødes, sin arkitektur og ikke mindst kunstnerkolonien af Skagensmalere, som opholdt sig i byen i slutningen af 1800 tallet. Ifølge aktørerne er gæsterne primært danskere, svenskere og nordmænd, som kan kategoriseres under "det gode liv".

Den følgende analyse er foretaget på baggrund af 9 interviews med turisme-aktører i og omkring Skagen (Se mere om udvælgelsen af disse aktører i metodeafsnittet d. 6). Interviewene blev foretaget i perioden fra d. 21 til d. 24 Maj 2013 på virksomhedernes, organisationernes eller personernes respektive adresser (Interviewet med repræsentanten for Frederikshavn kommune blev foretaget via telefon, da andet ikke var praktisk muligt). I skemaet herunder følger en oversigt over de interviewede aktører.

Tabel 7: Interviewede aktører, Skagen

Virksomhed/organisation	Beskrivelse af organisation	Repræsentant	Repræsentantens eventuelle øvrige roller i turismen
Skagen Turistforening	Lokal turistforening med 12 ansatte	Presse- og projektchef	
Bestyrelsen i Skagen Turistforening og Skagen Handelsstandsforening (Dahl's Brugskunst og gaver)	Har egen butik, men optræder i denne sammenhæng i ligeså høj grad i kraft af sine bestyrelsesposter	Ejer og bestyrelsesmedlem	Med i Cruise Top Denmark
Foldens Hotel og Clausens Hotel	Hoteller	Ejer	
Color Hotel Skagen	Byens største hotel	Direktør	Regionsbestyrelsen hos HORESTA
Frederikshavn Kommune	Kommune	Konsulent, kommunens repræsentant på USTDK-projektet	
Kulturhus Kappelborg	Kulturhus (Koncerthus, Foreningshus, bibliotek, biograf)	Leder	
Skagen By- og Egnsmuseum	Lokalhistoriks Museum en del af Nordjyllands kystmuseum som også dækker over Bangsbo Museum i Frederikshavn og Sæby Museum	Formidler	Tidligere by guide og omviser på Skagens Museum
Skagens Museum	Kunstmuseum	Direktør	Involveret i flere forskellige turismenetværk, Involveret i Skagen 365
Bestyrelsesmedlem i Skagen Handelsstandsforening (Stenbroen Guld og Ure)	Har egen butik, men optræder i denne sammenhæng i ligeså høj grad i kraft af sin bestyrelsespost	Ejer og bestyrelsesmedlem	

4.3.1 AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION

Aktørerne peger på naturen (med specielt fokus på Grenen), kulturen (fokus på museerne), bymiljøet (fokus på havn, arkitektur, gastronomi og handel) og lyset som de primære attraktionsværdier ved området. De nævner også autenticitet og det, at *"der er noget gammelkendt over byen"*, som mere uhåndgribelige kvaliteter ved området. Repræsentanten fra Kappelborg Kulturhus forklarer eksempelvis: *"Det er der, jeg mener, Skagen har sin kvalitet, det er jo, at den stadigvæk har det her autentiske, i sin bebyggelse, i sin natur, det er jo der, dybest set, at autenticiteten kommer fra, og så er den trukket over i kulturen"* (Kulturhus Kappelborg). Fremadrettet mener aktørerne generelt, at man skal satse på det man hidtil har gjort, men at der også skal udvikles nyt. Det væsentlige er, at man bibeholder autenticiteten og satser på kvalitetsturismen:

"Det er ikke fordi man ikke skal udvikle Skagen, fordi selvfølgelig skal man det, men man kan sagtens udvikle noget, hvor man stadigvæk har rødderne med. (...) Jeg tror det der med at ramme bredt, det er ikke altid det bedste. Jeg tror ikke man skal være så bange for at køre spidst på nogle indsatsområder. Og så igen, det der med at have noget at have det i. Indholdet skal ligesom følge med formen på en eller anden måde. Det tror jeg er vigtigt, for ellers kommer man til at ligne alle de andre." (Skagens Museum)

Fokus skal i fremtiden ligeledes ligge på at skabe oplevelser året rundt, hvilket man allerede har arbejdet på i en årrække, bl.a. med initiativet Skagen 365. Desuden nævnes mere fokus på de mindre "pæne" dele af Skagen, som noget turister fra især internationale markeder måske kunne have interesse for. Repræsentanten fra Skagen By- og Egnsmuseum forklarer f.eks., hvordan Amerikanske turister er meget fascinerede af, hvordan folk lever og har levet deres almindelige liv i byen *"... de har aldrig hørt om Krøjer og Drachmann"* (Skagen By- og Egnsmuseum).

I forhold til hvordan området og byen skal sælges, er der også bred enighed blandt aktørerne om, at det er *Skagen*, som brand, mere end f.eks. Nordjylland eller "Toppen af Danmark" (fælles turismeindsats som nu dækker Frederikshavn og Hjørring kommune) man skal satse på, i hvert fald når det gælder nærmarkederne – primært Danmark, Sverige og Norge. *"Jeg er ikke i tvivl om, at Skagen er det brand vi læner os op ad. Uanset hvad vi laver af markedsføring, så prøver vi jo også her at sige, at det er jo egentlig ikke hotellet vi markedsfører; jo det er det, men vi gør det under Skagen navnet."* (Color Hotel Skagen). Der er dog også generel enighed om, at man er nødt til at markedsføre et større område, når man laver satsninger udenfor de nære markeder.

Den ubetinget største udfordring er fremadrettet, ifølge aktørerne, de stramme frednings- og naturbeskyttelsesbestemmelser, som er vigtige for at bibeholde autenticiteten, men som samtidig ofte står i vejen for udviklingen. Flere aktører nævner genopførelsen af et badehotel, der tidligere har ligget ved Grenen, som et fantastisk projekt der bliver bremsede af denne type regler. Aktørerne mener derfor, at man bør forsøge at udfordre disse love og bestemmelser, for at finde et mere fornuftigt leje mellem beskyttelse og benyttelse end det der eksisterer nu.

Aktørerne peger altså på tre overordnede udfordringer i forhold til videre udvikling af destinationen:

- Sæsonudvidelse
- Internationalisering af markedsføringsindsatsen
- Frednings- og naturbeskyttelsesbestemmelser

Sammenlignet med de to tidligere analyser er det bemærkelsesværdigt at aktørerne i Skagen, på trods af finanskrisen, ikke giver udtryk for, at de befinder sig i en turismemæssig krise. De har mærket krisen, men virker alligevel til at være relativt tilfredse med den nuværende situation, selvom de dog stadig har et ønske om at udvide og udvikle deres produkt og destination. I forhold til aktørernes og turismens velbefindende er det naturligvis meget positivt, at aktørerne oplever succes, men i forhold til udvikling, videnscirkulation og samarbejde på destinationen, kan man frygte, at denne succes måske kan medvirke til at gøre aktørerne mindre investerede, fordi man der mangler en

4.3.2 SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET

Da vi ikke har interviewet alle turismeaktører i Skagen kan vi ikke afdække hele turismenetværket, hvilket dog i egenskab af teoriafsnittets argument om netværks uendelighed, alligevel ikke ville være muligt at gøre til fuldstændighed. I stedet vil vi beskæftige os med den klynge af netværket, som vores metode giver os mulighed for at skabe overblik over og analysere på (se metodeafsnittet s. 8 for en gennemgang af denne fremgangsmåde). Herunder har vi, ved hjælp af den beskrevne metode, illustreret den klynge i aktør-netværket for Skagen, som vi vil beskæftige os med i den følgende analyse.

[illegible]

Når vi ser på dette netværk i sammenligning med netværkene for henholdsvis Marielyst og Hals, er det tydeligt at vi her har at gøre med et væsentligt større netværk, end det var tilfældet for de øvrige destinationer. Dette kan i princippet skyldes usikkerheder i metoden, eksempelvis at aktørerne i Skagen blot ved en tilfældighed kunne have nævnt flere samarbejdspartnere end dem på de øvrige destinationer, men skyldes nærmere, at der kvantitativt er væsentligt flere turismeaktører i Skagen, end der er i de to øvrige destinationer. De mange aktører skaber således et relativt komplekst netværk, specielt når vi sammenligner med de forrige destinationer. Dette betyder på den ene side - grundet de mange aktører indenfor forskellige brancher og grupperinger - at der er godt grundlag for samarbejde og fælles initiativer, men stiller på den anden side også store krav til netværkets medierende og organiserende kræfter.

I forhold til netværkets densitet har vi her at gøre med et relativt tæt forbundet netværk. Dette understøttes af aktørernes udtalelser, idet de forklarer, at der er rigtig godt samarbejde om turismen i området, selvom det altid kan blive bedre. Repræsentanten for Kulturhus Kappelborg forklarer eksempelvis at han, som relativt ny i byen, blev overrasket over, hvor meget stærkere samarbejdet virker i Skagen, når han sammenligner de steder, han før har arbejdet. Der er ligeledes en række lokale fora, der nævnes som væsentlige for samarbejdet i området, selvom de ikke indgår i netværket ovenfor, herunder en restauratørforening og månedlige hotelmøder. Mere om disse under videnscirkulation (s. 43).

I forhold til centraliteten i netværket er det klart Skagen Turistforening, som er den mest centrale aktør og som det fremgår af illustrationerne, har de stærke både indad- og udadgående broer til resten af netværket. Aktørerne ser generelt meget positivt på turistforeningen og betaler gerne det, ifølge dem, relativt høje medlemsgebyr. I anden række kommer handelsstandsforeningen og en række individuelle aktører (herunder hoteller og museer), samt kommunen, som dog spiller en mindre central rolle end flere af de individuelle aktører. Når kommunen spiller en mindre rolle i turismen i området, lader det til at skyldes to ting: For det første, at den stærke professionaliserede turistforening varetager flere af de turismerelaterede opgaver, som kommunen ville have i andre områder; for det andet, at kommunen hidtil ikke har været en konstruktiv samarbejdspartner i forhold til turismefremme. *"Det kommunale system har været trægt og langsommeligt og har ikke været en medspiller i forhold til at udvikle, det har det ikke. Og det er synd! Fordi dét har vi mistet meget på. Jeg tror flere ville have lyst til at være i gang med noget, hvis kommunen havde været medspiller i stedet for modspiller. Mange har følt det i hvert fald – det ved jeg."* (Foldens Hotel og Clausens Hotel). Der er dog, ifølge flere aktører, sket en ændring til det bedre inden for de senere år, hvor det virker til at kommunen er blevet mere opmærksom på turismens vigtighed. Udtalelserne fra kommunens egen repræsentant stemmer godt overens med disse betragtninger. Hun forklarer, at deres støtte til specifikke områder i høj grad er baseret på lokalbefolkningen, og at turismen tidligere ikke har været prioriteret hos dem. Dette har dog ændret sig, hvorfor kommunen nu også har fået et langt større fokus på turismen end tidligere. Hun forklarer at turismen stadig ikke spiller så stor en rolle i forhold til arbejdspladser, hvor fiskeri f.eks. spiller en langt større rolle, men fremhæver, at turismen betyder meget mentalt og i forhold til at brande området, hvorfor det også er væsentligt i forhold til bosætning. Det bør her nævnes, at en anden årsag til det stigende fokus på turismen i kommunen kan være kommunalreformen, hvor Frederikshavn kommune, som ikke havde stort fokus på turismen, blev sammenlagt med Sæby og Skagen kommuner, der i langt mere udpræget grad var turismekommuner.

Grundet netværkets tætte struktur, det stærke branchesamarbejde og en stærk central aktør i Skagen Turistforening har man altså et godt grundlag for samarbejde på destinationen, et grundlag som dog ifølge aktørerne ikke udnyttes til fulde.

4.3.2.1 ROLLEFORDELING

I det følgende vil vi undersøge rollefordelingen mellem de mest centrale aktører i netværket (turistforeningen, handelsstandsforeningen, centrale individuelle aktører og i mindre grad kommunen), med henblik på at blive klogere på de fremtidige forudsætninger for samarbejde og udvikling blandt de centrale aktører i netværket.

Flere af de centrale individuelle aktører nævner, at selvom de som udgangspunkt synes, at der er godt samarbejde omkring turismen i Skagen, så mangler der mod til at fokusere på fyrtårnene og større turismemæssige satsninger, som virkelig kan mærkes. Dette gælder ikke kun Skagen lokalt, men også i det større opland. *"Det er et problem at man ikke kan anerkende at der er nogle fyrtårne. Det er et problem at alle skal være lige for loven, når man skal ud og markedsføre. For man har nogle fyrtårne i Nordjylland. Fårup Sommerland er for mig et fyrtårn i Nordjylland, Skagen er et fyrtårn, Oceanariet er også et fyrtårn."* (Color Hotel Skagen). Et argument for at man må satse mere på fyrtårnene er, at de større aktører er med til at holde liv i de mindre, specielt udenfor sæsonen. Repræsentanten fra Skagen Museum forklarer eksempelvis, at de kører med underskud flere måneder om året over vinteren, hvilket hun ikke mener, der er mange andre aktører der ved eller værdsætter. Dette peger på en problemstilling i forhold til videre udvikling af en relativt succesfuld destination, nemlig at mange, specielt mindre og mellemstore aktører, mangler incitament for at deltage i udviklingen, fordi de allerede kører på max kapacitet i store dele af sæsonen og fordi enkelte større aktører alligevel er med til at drive destinationen fremad. Repræsentanten fra Foldens Hotel indrømmer eksempelvis, at de ofte nedprioriterer ting, som ligger udenfor deres kerneområde, fordi man ikke har så meget tid og fordi de, i hvert fald i sæsonen, nok skal få fuld belægning. Dette indikerer, at man i Skagen er kommet til et punkt, hvor man enten må tænke nyt i forhold til, hvordan man animerer alle aktører til at bakke op om udviklingen, eller alternativt belønner de aktører, som bidrager ekstra til den overordnede udvikling af området. Color Hotels direktør forklarer, at man ved Toppen af Danmark er på vej i den rigtige retning, fordi man for nyligt har indført guldpakker, så de større aktører, som trækker en stor del af læsset, kan komme mere i fokus. Toppen af Danmark har dog mistet kræfter og dækker nu kun Frederikshavn og Hjørring Kommune, hvilket tyder på at de ikke alene har kræfterne til de helt store satsninger, såsom markedsføringskampagner på det tyske marked, som aktørerne efterlyser. *"I mine øjne har de [Toppen af Danmark] nok ikke den effekt det har haft tidligere."* (Color Hotel Skagen).

Generelt lader det til at Skagen som destination er nået til et punkt, hvor man er så kendt på sine nærmarkeder, så sikker på sit produkt og har så godt fat i sin nuværende kundegruppe, at man både ønsker og måske er nødt til, at lave større strukturelle ændringer for at tiltrække nye, specielt internationale kundegrupper. Flere aktører indikerer, at dette er tilfældet: Direktøren for Skagens Museum stiller eksempelvis spørgsmål i forhold til, hvad en turistforenings opgave faktisk er, og om aktørerne egentlig er klar over, hvad de kan/bør forvente af en turistforening? Repræsentanten fra Stenbroen Guld og Ure, som også er bestyrelsesmedlem i handelsstandsforeningen, mener, at det ville gavne alle, hvis man i højere grad organiserede de forskellige foreninger under én turismeparaplyorganisation. *"Man lavede 365 for at lave sådan en paraplyorganisation over turistforening, erhvervsforening, handelstandsforening og fiskeriforening tror jeg, jeg kan ikke lige huske hvor mange der var med, men den er opløst nu. Der var repræsentanter fra hver forening i det, men jeg synes ikke de fik det samlet ordenligt. Jeg har det sådan, at vi kunne være stærkere alle sammen, hvis vi kom ind under samme hat."* Kommunen og Skagen Turistforening selv lader også til at mene, at det er på tide med en forandring, idet de har valgt at sammenlægge turistforeningerne i Skagen, Sæby og Frederikshavn. Bagtanken med denne sammenlægning er, ifølge repræsentanterne fra Skagen Turistforening og kommunen, ønsket om en større platform at arbejde ud fra, øget professionalisering og at kunne udvide fokus *"... det er nok nemmere, når man har en større organisation, og man har nogle flere kræfter at spille med"* (Frederikshavn Kommune). En sådan sammenlægning går godt i spind med det de centrale aktører efterlyser, såfremt den nye, større organisation har kræfterne og modet til at fremhæve fyrtårnene og lave store markedsføringssatsninger. Det stemmer ligeledes godt overens med målet med USTDK-projektet, som i Skagen tilfælde er at gøre byen til en international kystferieby.

I forhold til rollefordelingen på destinationen er Skagen i en speciel situation sammenlignet med de øvrige destinationer, idet man nyder relativt stor succes på trods af finanskrisen og generel nedgang i dansk kystturisme. Dette præsenterer dog nye udfordringer i forhold til at fastholde aktørernes incitament til at deltage i den videre udvikling af destinationen og i forhold til at tiltrække nye, specielt internationale kundegrupper. Aktørerne argumenterer for at bl.a. satsninger på fyrtårne og omstrukturering af turismefremmeindsatsen er nødvendigt for at

gøre dette. Kommunen og turismefremmeorganisationerne forsøger allerede at imødekomme disse problemstillinger igennem en sammenlægning af kommunens tre turistforeninger og et forsøg med såkaldte guldpakker i organisationen Toppen af Danmark.

4.3.3 USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN

USTDK-projektet lader generelt til at spille en væsentligt mindre rolle i Skagen, end det gør på de øvrige destinationer. I langt de fleste aktørers tilfælde virker det ikke til, at være noget der er i deres bevidsthed, når man spørger ind til samarbejde og vidensdynamikker på deres destination. Der kan være flere årsager til, at dette er tilfældet. Eksempelvis at man endnu ikke er kommet rigtigt i gang med projektet, selvom det ikke lader til at være tilfældet. Eller at et projekt som dette ses som noget, der hører under kommunen og turistforeningen, hvorfor aktørerne ikke forholder sig til det, hvilket, hvis det er tilfældet, kunne være afledt af det manglende engagement i udvikling af destinationen fra visse aktørers side. Der er dog i interviewene ingen evidens for, at det ene bud er bedre end det andet eller for, at disse eksempler på årsagsforklaringer nødvendigvis er de rigtige.

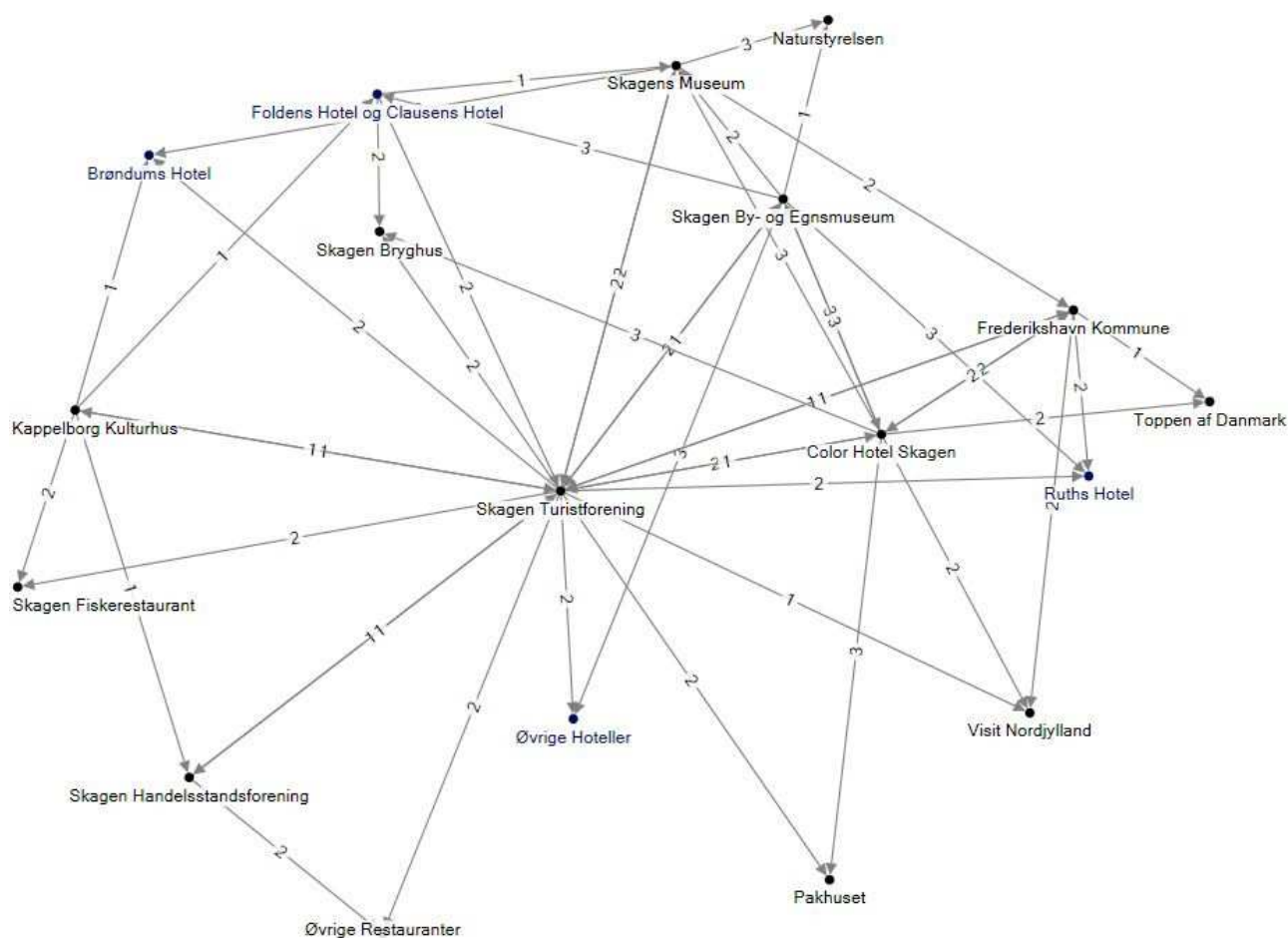
4.3.4 VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET

Ligesom det var tilfældet i de forrige analyser vil vi, i vores undersøgelse af netværkets ressourcer - nærmere bestemt vidensdynamikker, fokusere på de følgende tre punkter: Videnscirkulation – hvordan cirkulerer viden blandt aktørerne og hvilke aktører er centrale ift. videndeling i netværket? Videnskilder – hvilke kilder er centrale i forhold til anskaffelse af viden i relation til turismerelateret udvikling? Vidensmæssige forudsætninger – er der i netværket vidensmæssige forudsætninger for udvikling af turismen, har man adgang til den nødvendige viden og har man forudsætning for at udnytte den?

4.3.4.1 VIDENSCIRKULATION

Vi har i det nedenstående, vha. samme metode som i forrige analyser, fundet frem til den mest centrale klike i netværket (se metoden s. 8 for detaljeret gennemgang af denne fremgangsmåde).

Figur 10: Netværksklike, Skagen



I forhold til videncirkulation har man, når vi alene ser på denne netværks-klike et rigtigt godt udgangspunkt i Skagen, da man har en bred vifte af virksomheder fra alle brancher, som er relativt tæt forbundne. Der er dog flere aktører, som efterlyser samarbejde og videndeling på tværs af brancherne. Repræsentanten fra Skagens Museum siger eksempelvis: *"Der er jo masser af netværk indenfor hver vores egen branche. Det jeg tror mangler nogle gange, det er netværk, som går på tværs. Og grunden til at de ikke opstår, det er jo nok, at man som udgangspunkt tænker – hvad faen skal jeg sidde og snakke med havnen om, ikke. Og mange i sådan en turistby har jo et link til turistforeningen. (...) Men der er mange andre helt skæve samarbejder, som jeg godt tror man kunne få noget ud af."* Hun forklarer, at man med Skagen 365 eksempelvis fik mulighed for at skabe helt nye ting, fordi folk fra forskellige steder satte sig sammen. Dette netværk gav desuden gav mulighed for at lære en masse om, hvordan andre typer virksomheder arbejder og derved, fordi man opnår en forståelse for hinanden, hvordan man bedre kan samarbejde indbyrdes. Skagen 365 findes dog ikke længere i den form som den startede, fordi der ikke længere er støtte fra kommunen, men kører videre i regi af turistforeningen, hvorfor turismedelen burde være intakt eller endda mere fokuseret. Visse aktørers udtalelser vidner dog om, at dette ikke er deres opfattelse, men hvorvidt dette faktisk er tilfældet fremgår ikke af de tilgængelige data.

Selvom der er tætte forbindelser internt i denne klike, er der altså noget der tyder på, at disse forbindelser i øjeblikket ikke udnyttes til fulde, i hvert fald ikke fra nogle aktørers synspunkt. Dette betyder naturligvis ikke at kliquen ikke har en funktion – men i forhold til videncirkulation tyder det på, at vi nærmere har at gøre med en klike af virksomheder og mindre branchenetværk, hvis interaktion er forankret i Skagen Turistforening, end en klike af virksomheder, som

indbyrdes deler viden på tværs af destinationen. Spørgsmålet er således hvilken type netværk man ønsker? Det første, der inden for netværksterminologien kan betegnes som et *uformelt netværk* (dog forankret i Skagen Turistforening), eller det andet, som kan betegnes som et *formelt netværk* med fælles lederskab, mål etc. Det tyder på, at der er en opdeling på destinationen i forhold til dette. For mens Skagens Museum og andre lader til at hælde til den sidste model, er der også aktører, som ikke mener, at de har tiden til at engagere sig i denne type aktiviteter. Dette modsætningsforhold dukker også op, når vi ser på de videnskilder og vidensforudsætninger, der eksisterer i kliquen.

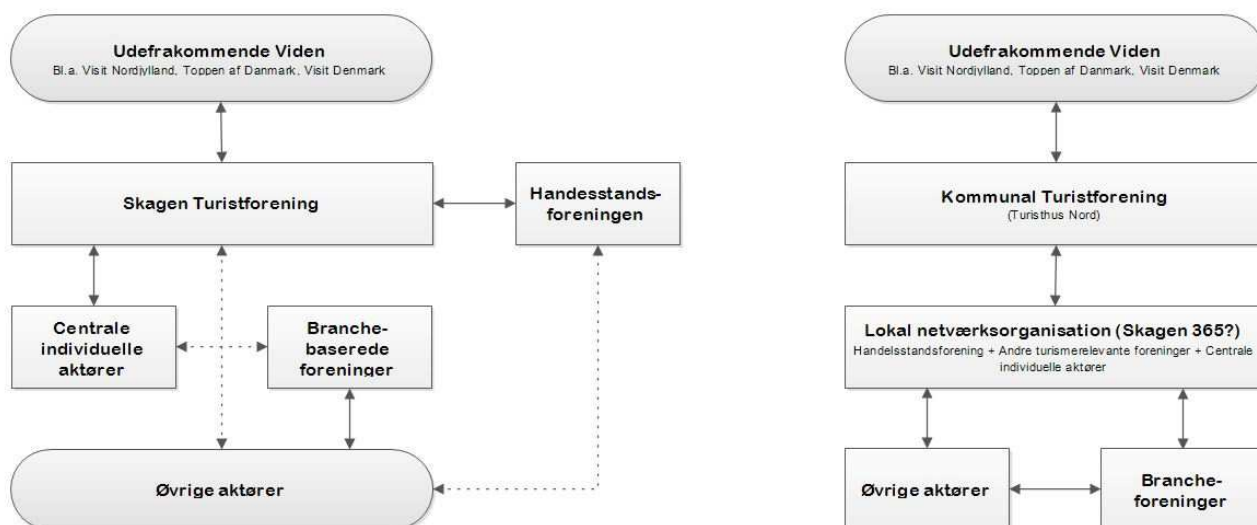
4.3.4.2 VIDENSKILDER OG FORUDSÆTNINGER

Der er blandt aktørerne blandede meninger om, hvilken viden man har brug for og hvilke forudsætninger man har for at få den. Nogle lægger megen vægt på vigtigheden i at få ny viden ind udefra f.eks. gennem statistik, analyser og markedsundersøgelser, mens andre ser egen erfaring, mavefornemmelse og gæsternes respons som det vigtigste. De fleste mener dog at en kombination af disse ting er det optimale. I forhold til hvorvidt man i øjeblikket har, eller har adgang til den viden man skal bruge, ser vi igen en opdeling mellem aktørerne. En repræsentant fra erhvervsforeningen forklarer eksempelvis, at de ofte ender med at træffe deres beslutninger på baggrund af egen erfaring og mavefornemmelse, men at hun ikke er sikker på om det er de rigtige beslutninger *”Det der med viden, der kan vi godt komme lidt til kort, vil jeg sige”* (Stenbroen Guld og Ure). Mens eksempelvis repræsentanten fra Foldens- og Clausens Hotel mener, at ny viden og erfaringsudveksling er godt, men ikke noget der prioriteres i en travl hverdag. Denne opdeling i holdningen til væsentligheden af ny viden overlapper, som nævnt, med det tilsvarende modsætningsforhold der eksisterer i forhold til henholdsvis videnscirkulation og samarbejde.

Vi har således at gøre med en central problemstilling, som har en tydelig effekt, på alle de områder vi undersøger i denne analyse. Ud fra aktørernes udtalelser og den hidtidige analyse er der indikationer på, at denne problemstilling bunder i en opdeling mellem de virksomheder/organisationer, som udelukkende ønsker at udvikle deres egen forretning og dem, som også ønsker at udvikle destinationen. Dette er naturligvis en skarp opdeling, da man som udgangspunkt må tro, at alle aktører ønsker det bedste for deres destination, og fordi deres virksomheds fremtid også afhænger af destinationens udvikling. Derfor handler det for de organiserende kræfter på destinationen heller ikke om at udpege *”de gode, sociale aktører”* overfor *”de onde, egoistiske”*, da det vil være en for en for simpel måde at tilgå problemet på. Alle aktørerne er i en specifik situation, som animerer dem til at handle, som de gør, og specielt mindre private virksomheder betaler eksempelvis en større procentmæssig pris ved for eksempel at bruge tid på et netværksmøde. Derfor handler det for de organiserende kræfter i netværket nærmere om, at skabe muligheder, incitament og en platform, som gør det muligt for flest muligt at deltage i udviklingen af destinationen, og som belønner dem, der gør den største indsats i forhold til dette.

Ud fra vores netværksdata og de gennemgåede udtalelser fra aktørerne kan vi nu lave en model for den nuværende videncirkulation i netværket (figuren til venstre) og for, hvad vi ser som den ideelle fremtidige model (figuren til højre):

Figur 11: Model for videnscirkulation, Skagen



På figuren til venstre ser vi den nuværende videnscirkulation i netværket. Vi har, som nævnt, at gøre med et netværk med mange centrale aktører, som alle, teoretisk set, har muligheden for at medvirke i videndeling og samarbejde. På baggrund af aktørernes udtalelser om både samarbejde og videndeling, kan man dog argumentere for, at der er potentiale til at gøre det endnu bedre. Dette kan eksempelvis starte ved de organisatoriske ændringer, som allerede er planlagt på destinationen – kommunens tre turistforeninger samles til et. Denne ændring kunne opfølges af en tilsvarende omstrukturering af de mere lokalt forankrede fora, som eksempelvis kunne samles i en lokal netværksorganisation (som efterlyst af nogle aktører), denne kunne eksempelvis skabes som en styrkelse/videreførelse af den Skagen 365. Dette ville gøre distancen og kommunikationsvejene fra de udefrakommende videnstunge organisationer til de decentrale lokale aktører kortere (styrkelse af videnscirkulering gennem større gennemsigtighed) og samtidig gøre det lettere at skabe eller deltage i større samlede satsninger både på lokalt, kommunalt og regionalt plan, hvilket aktørerne også efterlyser (Figuren til højre illustrerer videnscirkulationen efter disse ændringer).

4.3.5 OPSUMMERING

Vi har i Skagen at gøre med en populær turistdestination med aktører, som er relativt godt tilfredse med deres nuværende situation. Aktørerne påpeger dog alligevel tre udfordringer i relation til deres destination: Sæsonudvidelse, frednings- og naturbeskyttelsesbestemmelser og internationalisering af markedsføringsindsatsen. I forhold til samarbejde og vidensdynamikker viser analysen videre at der, grundet de mange aktører med tætte forbindelser, er godt grundlag for samarbejde og videnscirkulation i netværket, men at disse muligheder kun i nogen grad udnyttes til fulde.

På baggrund af denne nuværende situation og aktørernes øvrige udtalelser, fandt vi i analysen frem til to yderligere, mere overordnede, udfordringer for destinationen:

1. Et godt produkt og en populær destination skaber risiko for, at man mister fokus på udvikling, så destinationen også er attraktiv på længere sigt. Der kan derfor være en udfordring i at få aktørerne til at deltage i udviklingen af destinationen.
2. Man er nødt til at se mod nye markeder for fortsat at udvikle destinationen. Dette kræver bl.a. strukturelle og markedsføringsmæssige ændringer på destinationen.

I forhold til den første udfordring indikerer analysen, at destinationen er opdelt i én gruppe af aktører, som primært er koncentreret om deres egen forretning og derfor kun i begrænset grad er deltagende i udviklingen af destinationen og én gruppe aktører som, af forskellige årsager, er mere interesserede og involverede i destinationens udvikling. Denne opdeling gør, at flere aktører efterlyser øget fokus på de aktører, som aktivt bidrager, men kalder også på fokus i forhold til, hvordan man fremhæver vigtigheden i udvikling af destinationen på sigt, og gør det attraktivt at deltage i denne udvikling.

Det øgede fokus på de aktører som bidrager, hænger tæt sammen med den anden udfordring, i og med at aktørerne både lokalt i Skagen, men også i hele Nordjylland, efterlyser mere mod til at satse på større markedsføringstiltag og på de fyrtårne, som gør destinationen specielt attraktiv. Her kommer nødvendigheden af strukturelle ændringer ind i billedet, fordi større organisationer er nødvendige for at have kræfterne til at lave større markedsføringstiltag og for at satse på fyrtårne i et geografisk større område. Det første skridt i denne retning er allerede undervejs, idet man sammenlægger Frederikshavns kommunes tre turistforeninger, men analysen peger på, at det også er nødvendigt med omstruktureringer på det lokale niveau, hvis man her vil følge den samme udvikling. Det kunne eksempelvis ske gennem oprettelsen af et lokalt virksomhedsnetværk (styrkelse af Skagen 365?), som fusionerer lokale foreninger og skaber en platform for samarbejde og videnscirkulation på tværs af brancher, samtidig med at det forsimples relationen til de øvre dele af netværket.

4.4 KERTEMINDE

Kerteminde er hovedbyen i Kerteminde kommune og ligger geografisk placeret ved indsejlingen fra Storebælt til Kerteminde Fjord, byen tilhører Region Syddanmark. Turisterne der kommer til området er primært danske empty nesters, som hovedsageligt kommer for naturen, handlen og fjorden/havet. Man har ifølge Visit Kerteminde, på trods af finanskrisen og den generelle nedgang i turismen, oplevet vækst i turismeomsætningen i Kerteminde i de seneste år.

Den følgende analyse er foretaget på baggrund af 11 interviews med turisme-aktører i og omkring Kerteminde (Se mere om udvælgelsen af disse aktører i metodeafsnittet d. 6). Interviewene blev foretaget i perioden fra d. 10 til d. 13 Juni 2013 på virksomhedernes, organisationernes eller personernes respektive adresser (Interviewet med repræsentanten for Visit Kerteminde blev foretaget via telefon, da andet ikke var praktisk muligt). I skemaet herunder følger en oversigt over de interviewede aktører.

Tabel 8: Interviewede aktører, Kerteminde

Virksomhed/organisation	Beskrivelse af organisation	Repræsentant	Repræsentantens eventuelle øvrige roller i turismen
Kerteminde Kommune	Kommune	Borgermester	
Østfyns Museer	En fusion mellem Kerteminde Museer og Nyborg Museum	Direktør	Bestyrelsesmedlem Udvikling Fyn Bestyrelsesmedlem Destination Fyn Bestyrelsesformand Kerteminde Turistbureau
Bestyrelsesmedlem i Kerteminde Cityforening (Den Gamle Købmandsgård)	Vin og specialitetsforretning	Medejer - optræder i denne sammenhæng dog ligeså meget pga. bestyrelsespost.	
By- og Kulturhistorisk Guide	Guide for Kerteminde Museer – en del af Østfyns Museer, som er en fusion mellem Kerteminde Museer og Nyborg Museum	By- og Kulturhistorisk Guide i Kerteminde	Er indenfor USTDK-projektet involveret i gruppen Kultur og Formidling
Fjord & Bælt	Forsknings- og oplevelsescenter. Har samdriftsaftale med Naturama i Svendborg, hvorfor de deler ledelse.	Administrationschef	Er også administrationschef ved Naturama i Svendborg
Fotograf - Ildsjæl	Er involveret i 8 af de arbejdsgrupper som er oprettet i forbindelse med USTDK projektet		
Fyns Fiskevand	Naturpark med mulighed for lystfiskeri	Ejer	Er indenfor USTDK-projektet involveret i gruppen "Out of the Box"
Formand for Turismens Venner (Medstifter af Kerteminde Kirsebærfestival)	Organisation af frivillige som stiller sig til rådighed til turismerelaterede events arrangementer osv.	Formand og Medstifter	Tidligere borgermester
Munkebo Kro	Restaurant og hotel	Medejer	
Nybro Frugtplantage	Frugtplantage, gårdbutik og mosteri	Medejer	
Visit Kerteminde	Turismefremmeorganisation	Turistchef	Er bl.a. involveret i Dansk Turismefremme, Campingrådet og Visit Denmarks Advisory Board

4.4.1 AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION

Ligesom det var tilfældet med de øvrige destinationer, er aktørerne i Kerteminde også stort set enige i forhold til destinationens styrkepositioner. Der argumenteres for, at byen og området har gode rammer for turisme, da man blandt andet har smuk kystnær natur (skov, kyst, vand og fødevarer i høj kvalitet) kombineret med en unik, hyggelig by (gode shopping muligheder) og kulturelle tilbud (Johannes Larsen Museet fremhæves specielt). Områdets

autenticitet fremhæves også som noget væsentligt, hvorfor det er vigtigt at nyskabelser ikke bryder med denne. *”Man har nogle fantastisk gode rammer, som man bare skal sørge for at udnytte og sælge på en god måde uden at ødelægge dem”* (By- og Kulturhistorisk Guide). Der er altså bred enighed om, at man har et godt produkt, som blot skal udvikles og sælges bedre.

Den udfordring som fremhæves mest af aktørerne er, hvordan man skaber en længere sæson. Flere aktørerne forklarer, at der er høj belægning i sæsonen og at man derfor, er nødt til enten at udvide denne eller skabe flere sengepladser, hvis man skal tiltrække flere turister. En ting der kan medvirke til det sidste er et planlagt storstilet golfprojekt, som involverer oprettelsen af en ny golfbane i international klasse med tilhørende hotel. I denne forbindelse fremhæver nogle aktører vigtigheden af, at man får koblet Kertemindenavnet og brandet på dette projekt. Hvis det lykkes, kan man ifølge flere aktører få omtale og opmærksomhed, ikke bare i Danmark, men i hele verden.

Der er iblandt aktørerne generelt en meget positiv indstilling i forhold til turismen i området. Denne indstilling synes at være affødt af turistbureauet Visit Kerteminde, som aktørerne er meget begejstrede for og forstærket af destinationens involvering i USTDK-projektet, som i langt højere grad end det var tilfældet ved de øvrige destinationer, ses som noget meget væsentligt og positivt for området. Vi vil diskutere områdets involvering i USTDK-projektet yderligere på side 53.

Det store engagement for turismefremme i området er først og fremmest lokalt fokuseret. Alle aktører, bortset fra én, er således først og fremmest fokuseret på Kerteminde by (og nogle tilfælde kommune), i forhold til at fremme turismen. Der er bred enighed om, at Kerteminde er stærk nok til at stå selv, og der ligger i flere af aktørernes udtalelser også en modsætning mellem satsninger på Kerteminde og mere brede satsninger på f.eks. hele Fyn. Her er specielt modstand mod den overordnede turismeorganisation Udvikling Fyn, som man ikke mener, er kompetent eller handlekraftig nok til at fremme turismen i deres område. Blandt andet derfor har Kerteminde kommune, som én af fem fynske kommuner valgt ikke at lade sig indlemme i denne brede organisation, som ellers dækker hele Fyn. Det betyder at man i dag selv administrerer turismearbejdet lokalt, mens man dog er med i den fælles eksterne markedsføring for hele Fyn igennem organisationen Destination Fyn (Mere om denne organisering under ”Rollefordeling” s. 53). En af de mange årsager til at man ikke ønskede, at indlemme sig i Udvikling Fyn kan være, at aktørerne generelt har deres fokus rettet mod det danske marked. Udenlandske markeder er således, ifølge aktørerne, interessante og noget man skal se på i fremtiden, men er ikke nødvendigvis noget man skal satse på nu. *”Jeg tror ikke vi står stærkt nok nu til at tiltrække tilstrækkeligt med udenlandske turister”* (Kerteminde Cityforening). En anden væsentlig årsag er, at alle de interviewede aktører, som nævnt, er meget begejstrede for Visit Kerteminde i dets nuværende form.

”Jeg tror simpelthen ikke på, at der er nogle turistbureauer i det danske land, som har sådan nogle driftige folk, som vi har. Og jeg tror godtnok, at vi kommer til at miste rigtig rigtig meget hvis vi kommer ind under et samlet Fyn, det vil være fuldstændig katastrofalt tror jeg.”
(Nybro Frugtplantage)

”Men jeg kan da ikke blive træt af at sige, at sådan et velfungerende turistbureau, som vi nu har her i byen, det har vi virkelig, det er kanon. De har jo udover at servicere gæsterne – tage imod dem med et smil, alt det der, jamen så har de jo også alt det med at servicere erhvervslivet, og alt det festivitas, og alle de events der foregår, og det er rigtig mange. Og så har de jo derudover det med at være kommunens forlængede arm omkring projekter og sådan noget der, og det er jo uundværligt i systemet.”
(Østfyns Museer)

Visit Kertemindes popularitet i lokalområdet har bl.a. andet været afsæt for skabelsen af en forening for frivillige, kaldet Turismens Venner. Denne forening har mere end 170 medlemmer, og støtter op om turismen i området ved at stille sine medlemmer til rådighed til opgaver, som ellers ikke var blevet løst. Eksempelvis som værter, hvor man med

velkomstpakker og instruktion om, hvad man kan lave i området, byder turisterne velkomne til byen, eller som repræsentanter for området på messer eller lignende. Man har med denne forening noget helt unikt, som ikke findes på nogle af de øvrige destinationer, og adgangen til en relativt velorganiseret masse af frivillige åbner op for masser af muligheder. Muligheder som Kerteminde, som nævnt, også allerede udnytter bl.a. i forbindelse med afholdelse af events, værtskab, lokal forankring af projekter osv. Aktørerne nævner dog også visse ulemper ved det store fokus på frivillig arbejdskraft, både i forbindelse med Turismens Venner og i forbindelse med USTDK-projektet. Disse udfordringer ligger blandt andet i at få folk til at tage ansvar, at tingene kommer til at gå for hurtigt, eller at de folk som bliver sat på en opgave, måske ikke har kompetencerne til at løse den. Herudover ser vi en række potentielle udfordringer i forhold til dette, eksempelvis i forhold til den magt der kommer til at ligge hos de frivillige, og i at en græsrodstilgang uden grundig koordinering i værste fald kan ende med en diffus tilgang til turismen. Vi vil undersøge fordelene og ulemperne ved Kertemindes unikke model nærmere i det følgende.

Der er altså generelt en meget positiv indstilling til turismen i Kerteminde. Man er enige om, at man har et godt produkt og en rigtig god turistforening. Den positive indstilling har skabt stort lokalt engagement omkring turismen, hvilket har ført til en unik frivilligforening i Turismens Venner, som er meget væsentlig for turismen i området. Der rejser sig dog også nogle problemstillinger i forhold til dette, ligesom aktørerne enstemmigt påpeger én problemstilling for området:

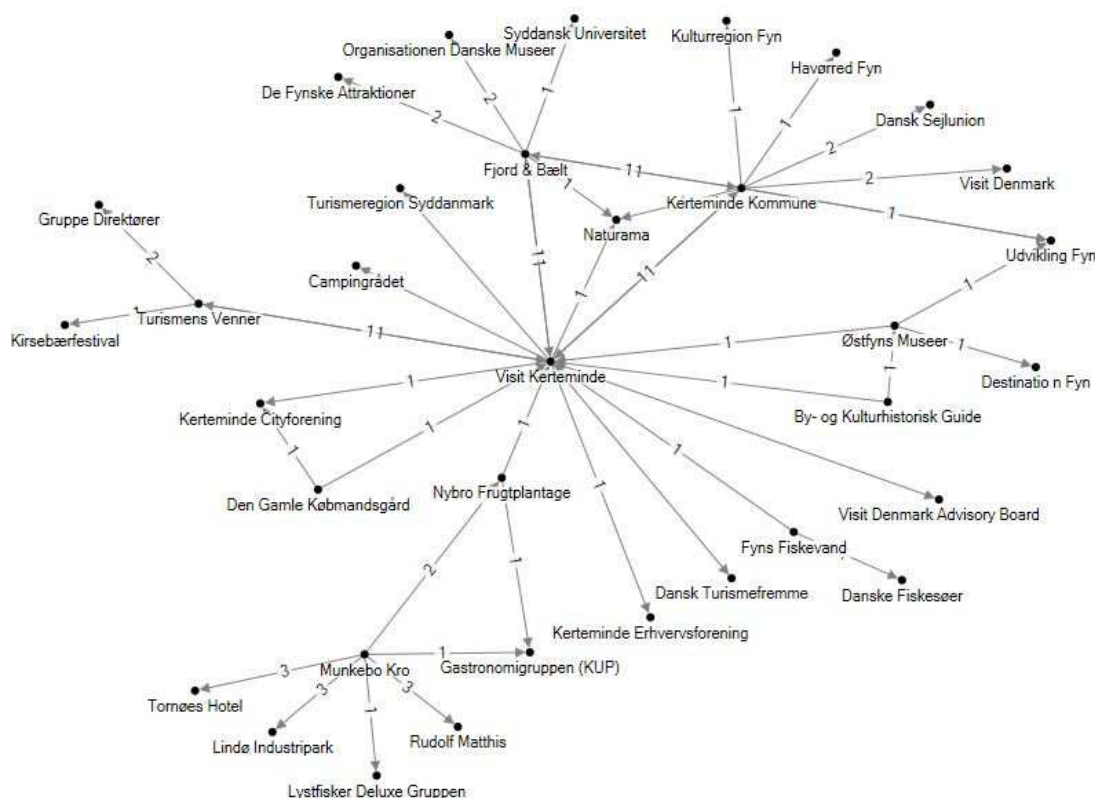
- Aktørerne påpeger sæsonforlængelse som en udfordring for området.
- Engagementet for turismen er meget lokalt baseret, hvilket potentielt kan indskrænke satsningerne til et meget lille område.
- Med så meget vægt på frivillighed kan der potentielt være udfordringer, i forhold til den magt ligger hos folk, som ikke behøver tage endeligt ansvar, og i at en græsrodstilgang uden grundig koordinering i værste fald kan ende med en diffus tilgang til turismen.

4.4.2 SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET

I det følgende vil vi, som vi gjorde det med de øvrige destinationer, benytte netværksteorien til at gå dybere ind i det aktør-netværk, som vi kan afdække på baggrund af de indsamlede data. Vi vil først undersøge netværkets centralitet og densitet, herunder generelle samarbejdstendenser og rollefordeling mellem centrale aktører i netværket. Herefter vil vi gå nærmere ind i netværkets struktur og ressourcer, hvorigennem vi vil undersøge de vidensdynamikker, som karakteriserer netværket.

Da vi ikke har interviewet alle turismeaktører i Kerteminde kan vi ikke afdække hele turismenetværket, hvilket dog i egenskab af teori afsnittets argument om netværks uendelighed, alligevel ikke ville være muligt at gøre til fuldstændighed. I stedet vil vi beskæftige os med den repræsentative (da Kerteminde er en mindre turistdestination inkluderer netværket en stor del af turismeaktørerne i området) klynge af netværket, som vores metode giver os mulighed for at skabe overblik over og analysere på (se metodeafsnittet s. 8 for en gennemgang af denne fremgangsmåde). Herunder har vi, ved hjælp af den beskrevne metode, illustreret den klynge i aktør-netværket for Kerteminde, som vi vil beskæftige os med i den følgende analyse.

Figur 12: Netværksklynge, Kerteminde



Hvis vi udelukkende ser på den illustrerede netværksklynge og dens karakteristika, har vi umiddelbart at gøre med et netværk med relativt lav densitet (da der er få indbyrdes forbindelser mellem aktørerne og få triader), som ikke lægger op til gode muligheder for samarbejde aktørerne imellem. Når disse resultater holdes op mod aktørernes udtalelser, viser der sig dog at være en række forbehold i forhold til denne konklusion.

1. Visit Kerteminde, som er en central aktør i netværket med direkte eller indirekte kontakt til alle aktører, er en meget lokalt forankret turismefremmeorganisation. Dette kan betyde, at meget af den interaktion man normalt ville have aktørerne imellem, her erstattes af Visit Kerteminde, som allerede har den direkte kontakt til aktørerne.
2. Vores spørgsmål til aktørerne var i høj grad fokuseret på virksomheds- og erhvervssamarbejde. Der kan derfor være usikkerheder, fordi mange relationer og opgaver i forbindelse med turismen i Kerteminde varetages af frivillige.
3. USTDK projektet er, som nævnt, en vigtig del af turismefremmeindsatsen i området for langt de fleste aktører. I denne forbindelse nævner flere aktører igennem interviewene netværksgrupper, som er oprettet under USTDK-projektet, som vigtige i forhold til samarbejde og interaktion med øvrige aktører. De fleste skriver dog ikke disse grupper på det skema, som ovenstående netværk blandt andet er baseret på, hvorfor netværket kan tage sig ud for, at have lavere densitet end det faktisk har, idet aktørerne har meget af deres interaktion gennem disse netværksgrupper. Selvom dette kan være tilfældet, tyder det dog på at man indtil USTDK-projektets start, kun har haft begrænset interaktion aktørerne imellem. Dette peger på, at USTDK-projektet kan have været væsentligt i forhold til øget interaktion mellem aktørerne.

Aktørerne i Kerteminde er generelt meget opmærksomme på vigtigheden af turismesamarbejde i forbindelse med udvikling af destinationen. *"For det første tror jeg på vigtigheden af samarbejde (...) Vi skal kunne se hinanden i øjnene*

og sige, at der er ingen der stjæler fra hinanden, så længe vi får dem ind i butikken Kerteminde.” (Kerteminde Cityforening). I aktørernes udtalelser er der dog tegn på, at aktørsamarbejde, som antydnet i punkt 3 ovenfor, er noget relativt nyt på destinationen og, at der stadig er et langt stykke, før man er i mål. *”Jeg mener seriøst, vi kan øge væksten, ved at have fokus på relationer og samarbejde, det mener jeg seriøst vi kan (...). Jeg ved faktisk ikke om der er så voldsomt meget samarbejde. Jeg tror vi er et sted, hvor de enkelte brancher lever deres eget liv. Jeg oplever ikke, at der er et stort og veludviklet samarbejde og et veludviklet forum, hvor vi mødes på kryds og tværs. Det oplever jeg ikke.”* (Fyns Fiskevand). Der er således tegn på, at man er i en overgangsperiode, hvor man ønsker at styrke samarbejdet om turismen i området yderligere. Repræsentanten fra cityforeningen mener, at dette skal gøres ved at fokusere og satse på Kerteminde som brand. *”Hvis vi snakker markedsføring, synes jeg konstant vi løber ind i, at der er for mange, der gør noget for sig selv, og for få der gør noget for os alle sammen.(...) Alt hvad vi gør udenfor kommunen, det skal indgå i en form for Kertemindebrand (...) Jeg kunne godt tænke mig at man, alle aktører, gav et eller andet fee til at markedsføre og brande Kerteminde, så hver gang du brugte 100.000 i lokal markedsføring, så brugte du måske også 10 eller 5% til den pulje som hed markedsføring ud af øen.”* (Kerteminde Cityforening). Repræsentanten fra Visit Kerteminde forklarer ligeledes, at man, specielt med USTDK-projektet, er på vej i den rigtige retning, og at man nu også har fået politisk fokus på turismen som et vækstområde. *”Vi kommer fra et lokalsamfund hvor turisme ikke engang var på dagsordenen for 5 år siden, til faktisk, imod alle odds at have vækstet.”* (Visit Kerteminde).

I forhold til samarbejdet om turismen generelt kan det altså, pga. usikkerheder, være svært at gennemskue præcist, hvor man står på nuværende tidspunkt. Der er dog klare tegn på, at man ser aktørsamarbejde som noget væsentligt i forhold til udvikling af turismen i området, og at nogle aktører har visioner i forhold til, hvilket fokus et sådant samarbejde kunne have. For at dykke et niveau længere ned i samarbejdsrelationerne på destinationen vil vi i det følgende se nærmere på rollefordelingen i turismenetværket for Kerteminde.

4.4.2.1 ROLLEFORDELING

Når vi ser på centraliteten i netværket er Visit Kerteminde den eneste rigtig centrale aktør i netværket. Visit Kerteminde er med turistchefens egne ord *”...en projektorganisation, det er delt op i produktudvikling, netværksdeling og så en lille smule markedsføring.”* (Visit Kerteminde). Hun forklarer, at deres store force og en af hovedårsagerne til at det er så forankret i området er, at de er en selvegen fond, hvilket betyder, at de kan agere neutralt i modsætning til en traditionel turistforening, som ifølge hende, kan have svært ved dette grundet den kontingentbaserede model.

Man kan argumentere for at en anden central aktør i netværket, som ikke viser sig på netværksillustrationen, er den store gruppe af frivillige, som støtter op om turismen i området, en gruppe som er manifesteret i organisationen Turismens Venner. Selvom denne gruppe formelt set ikke har magt i forhold til turismen i området, er der alligevel indikationer på, at de har stor indflydelse i beslutningstagningsprocessen. Et eksempel på dette er oprettelsen af foreningen, som skete i protest mod den mulige sammenlægning af turistbureauerne på Fyn. *”Vi oprettede den lidt i protest, fordi Udvikling Fyn jo gerne vil udvikle hele Fyn – det lyder fornuftigt, det er rigtigt, men vi er så bange for at blive glemt ude i områderne, hvis det hele kommer ind under én stor destination. Selvfølgelig skal vi udvikle Fyn som en helhed, det er klart. Men vi skal ikke glemme de lokale turistorganisationer, og så kom vi lidt i protest og sagde, at nu vil vi lave en turismens venner organisation, som støtter op om vores turistkontor – sådan startede det, og så har det udviklet sig helt vildt!”* (Turismens Venner). Borgermesteren forklarer, at netop de frivilliges protest var en vigtig årsag til man valgte ikke at gå med i Udvikling Fyn. Vi har altså her et eksempel på at de frivilliges geografiske og destinationsmæssige perspektiv har haft stor indflydelse for turismeindsatsen for hele området. Man kan på baggrund af dette eksempel argumentere for, at de frivillige har relativt stor indflydelse på turismen i området, en indflydelse som selvfølgelig kommer af, at man ser dem som en vigtig del af turismefremmeindsatsen.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at nævne, at beslutningen om ikke at være en del af Udvikling Fyn ligeledes bakkes op af alle de øvrige interviewede aktører, og at der er på baggrund af de indhentede data ikke belæg for at kommentere på om beslutningen var rigtig eller forkert.

4.4.3 USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN

Lokalt i Kerteminde har USTDK-projektet til formål at samle de lokale aktører under det fælles brand "Haven ved Havet". Som nævnt, er de fleste af aktørerne i området meget positive overfor USTDK-projektet og ser det som en stærk drivkraft i forhold til udvikling af turismen i området. De positive ting ved projektet er ifølge aktørerne blandt andet at:

- Det har sat tingene i bevægelse. Her henvises både til konkrete initiativer og projekter, og til en bevægelse i området og erhvervet mod at forbedre destinationen.
- Der er styr på det (her refereres specielt til Visit Kertemindes indsats), hvilket gør at folk gerne vil være med, der er således også stærk opbakning til projektet.
- Det har medvirket til at man lærer andre virksomheder og personer at kende, hvilket kan føre til fremtidigt samarbejde.
- Der er allerede kommet konkrete ting ud af det f.eks. lystfiskeriprodukt og vikingerute.
- De ting som man udvikler med projektet er varige, hvilket betyder at de lokale også er engagerede.

Projektet giver ligeledes, ifølge repræsentanten for Turismens Venner, et incitament til at komme i gang med de ting, man ellers ikke kommer i gang med: *"Det kunne være lavet uden, men det var bare ikke blevet lavet uden (...) Man har fået rigtig mange til at være ambassadører for det [USTDK-projektet] og det tror jeg gør, at det bærer igennem nu og det bærer også noget i fremtiden. Jeg tror også når det her projekt er slut, så tror jeg stadig at vi er blevet løftet et stykke på grund af det her."* (Turismens Venner)

Der er dog også kritiske røster i forhold til USTDK projektet. Selvom han bakker op om projektet og synes, at det er meget positivt, nævner en aktør for eksempel, at fordi projektet i høj grad kører på frivillig basis, skal tingene ofte gå meget hurtigt, og at man ofte mangler kompetencer til at løse de opgaver, man tager på sig. Det nævnes også som et problem, at de ting man ønsker at skabe, ofte skal være meget små, fordi der ikke er nogen der tør investere i det. Direktøren for Odense By's museer forholder sig kritisk til projektet på et mere overordnet niveau. Han forklarer, at hans tro på at et projekt som USTDK virkelig kan flytte noget i forhold til turismen, er meget lille. Det kan ifølge ham i bedste fald gøre at nogle lokale aktører lærer hinanden at kende. *"... der er masser af mennesker som kan bruge det i en bestemt situation (...) Det kan ofte bruges til at danne netværk og skabe småtiltag. (...) Der hvor kæden hopper af, det er når vi så siger, hvad er det store fælles produkt vi får ud af det her, som flytter dansk turisme - der hopper kæden af"*. I denne sammenhæng er det interessant, at flere af de ting der her nævnes, som kritik af projektet, er de samme, som dem andre aktører nævner, som det positive ved projektet. Dette peger på grundlæggende spørgsmål i forhold et projekt som USTDK's overordnede mål og formål, hvilket der i dette tilfælde lader til at være uenighed om blandt aktørerne. Nogle aktører er således tilfredse med, at projektet giver en platform for samarbejde og mindre initiativer, mens denne aktør eksempelvis mener, at det er for lidt at få ud af de mange midler der følger med et sådant projekt.

Et andet væsentligt kritikpunkt som direktøren bringer på banen i relation til USTDK-projektet er, at det er finansieret sådan, at successen ifølge ham måles på processen i stedet på resultatet (finansiering via timer: flere aktører = flere timer). *"Det bliver simpelthen et succeskraterium i sig selv, at man kan trumme 200 sammen i stedet for 80."* (Østfyns Museer). En potentiel fare er i denne sammenhæng, at det er "de mange" i stedet for "de rigtige", som ender med at tage beslutningerne – en problemstilling som jf. de frivilliges rolle i netværket, kan blive meget aktuel i Kerteminde. Det fremgår ikke af interviewene, at dette er et stort problem i Kerteminde i øjeblikket, men der er dog tegn på, at det kan blive det, når området er kommet ud af idéfasesen, og skal til at realisere og specielt drive de forskellige initiativer.

Dette skyldes, at det i denne sammenhæng vil være erhvervslivet, som skal på banen og som nævnt er det, ifølge en aktør som er involveret i 8 grupper under USTDK-projektet, allerede nu vanskeligt, at få nogen til at investere i de ideer man kommer frem til i projektgrupperne, hvilket kan være fordi ideerne er affødt af de frivilliges entusiasme og kreativitet, og ikke de erhvervsdrivendes tanker om, hvad der er rentabelt. Man bør derfor være opmærksom på de problemer det kan bringe med sig at ideer i forbindelse med denne type projekter ikke får et "reality check" af erhvervet, hvor de vurderer om det er en idé man vil betale for at føre ud i livet eller om det bare er en god idé.

Aktørerne i Kerteminde er altså generelt meget positive i relation til USTDK-projektet og dets potentiale. Der bliver dog også fremhævet problemer i relation til dette, herunder at tingene ofte skal gå meget hurtigt og at deltagerne sjældent har de nødvendige kompetencer til at løse de opgaver de bliver stillet. En aktør kritiserer specielt grundlaget for denne type EU projekter og fremhæver specielt tvivl om formålet, samt en problematisk finansieringsmetode som store problemer ved denne type projekter.

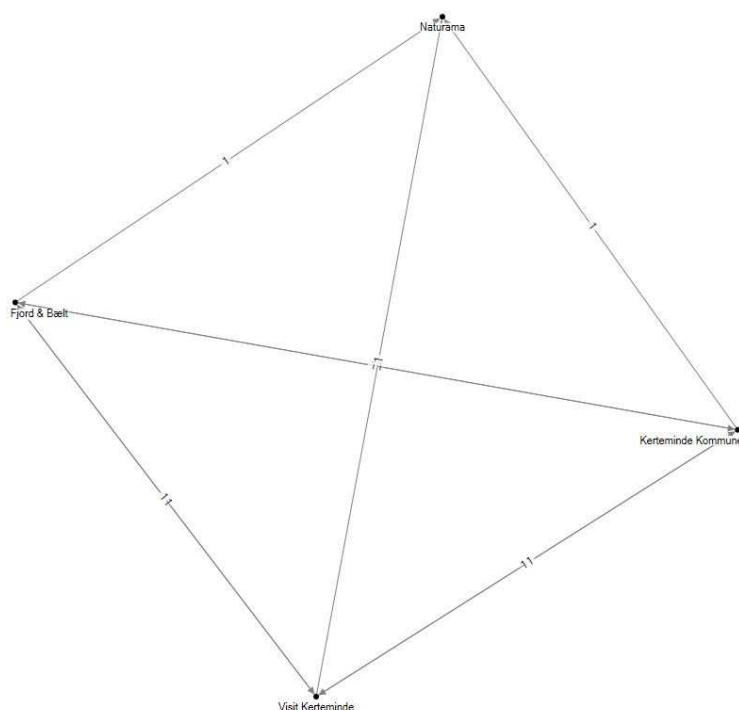
4.4.4 VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET

Ligesom det var tilfældet i de forrige analyser vil vi, i vores undersøgelse af netværkets ressourcer - nærmere bestemt vidensdynamikker, fokusere på de følgende tre punkter: Videnscirkulation – hvordan cirkulerer viden blandt aktørerne og hvilke aktører er centrale ift. videndeling i netværket? Videnskilder – hvilke kilder er centrale i forhold til anskaffelse af viden i relation til turismerelateret udvikling? Vidensmæssige forudsætninger – er der i netværket vidensmæssige forudsætninger for udvikling af turismen, har man adgang til den nødvendige viden og har man forudsætning for at udnytte den?

4.4.4.1 VIDENSCIRKULATION

Når vi applicerer den samme metode, som i de øvrige analyser for at finde frem til den mest centrale klike i netværket i forhold til muligheder for videncirkulation, viser det sig umiddelbart at mulighederne, alene baseret på netværksdata, ikke er særligt gode. Faktisk er de eneste som indgår i denne klike kommunen, Visit Kerteminde, Naturama og Fjord & Bælt og denne klike lader nærmere til at eksistere på baggrund af strukturelle ejer- og støttmæssige forhold, end pga. samarbejde og videndeling organisationerne imellem.

Figur 13: Netværksklike, Kerteminde



Som vi nævnte i forbindelse med samarbejdsrelationerne i området, er der dog andre ting, som kan spille ind, og som indikerer, at det ovenstående måske ikke er fyldestgørende i forhold til det nuværende videnscirkulationspotentiale for Kerteminde. To af de forhold vi nævnte i den forbindelse, kan således også have indflydelse på videnscirkulationen i området:

1. Visit Kerteminde er via deres nærkontakt til aktørerne dybt forankret i lokalområdet, hvorfor de kan være en form for medie eller vidensdistributør til de øvrige dele af netværket
2. USTDK-projektet kan være et vigtigt nyt middel til videnscirkulation i netværket som ikke viser sig i dataene, men som heller ikke har eksisteret på destinationen i længere tid.

Når det er sagt, er der dog bred enighed blandt aktørerne om, at der er mangel på mere formaliserede måder, hvorpå man kan anskaffe sig ny viden og dele erfaring med andre aktører. Den nye viden kan f.eks. bestå i undersøgelser og statistikker. Det er dog ifølge visse aktører vigtigt, at informationen bliver behandlet, inden den bliver distribueret til aktørerne. Repræsentanten fra Fyns fiskevand forklarer *"Meget af den viden som bliver genereret i Visit Denmark og Videnscenter for Kystturisme, selvom du jo vil sige, at det kan du jo bare gå ind på nettet og læse – jamen det er ikke sådan verden fungerer derude for aktørerne. Det virker rigtig godt, hvis man har en formaliseret form for netværk, hvor man har et møde en gang om måneden eller hver tredje måned, hvor der er lagt et program og der bliver taget hånd om folk. Og jeg ved godt du vil sige, jamen er det ikke frygtligt gammeldags og er det virkelig nødvendigt – ja, det er det. (...) Jeg synes destinationen mangler et formelt netværk, som kan være den platform, hvor den her type information den bliver tygget og udleveret til aktørerne."* (Fyns Fiskevand). Borgermesteren støtter ligeledes op om at dette er en mangel i området. *"Der hvor vi kan sige, at hvis vi skal have endnu mere ud af vores midler, og det tror jeg godt vi kan få, endnu mere ud af det vi bruger på det. Så tror jeg vi skal at vidensoverføre mere systematisk, det har vi faktisk ikke sat i system."* (Kerteminde kommune). Hun forklarer ligeledes, at man i den nærmeste fremtid ønsker at skabe en ny turismestrategi for området, og at man her både skal hente information udefra – fra folk som tidligere har haft succes, og fra aktørerne.

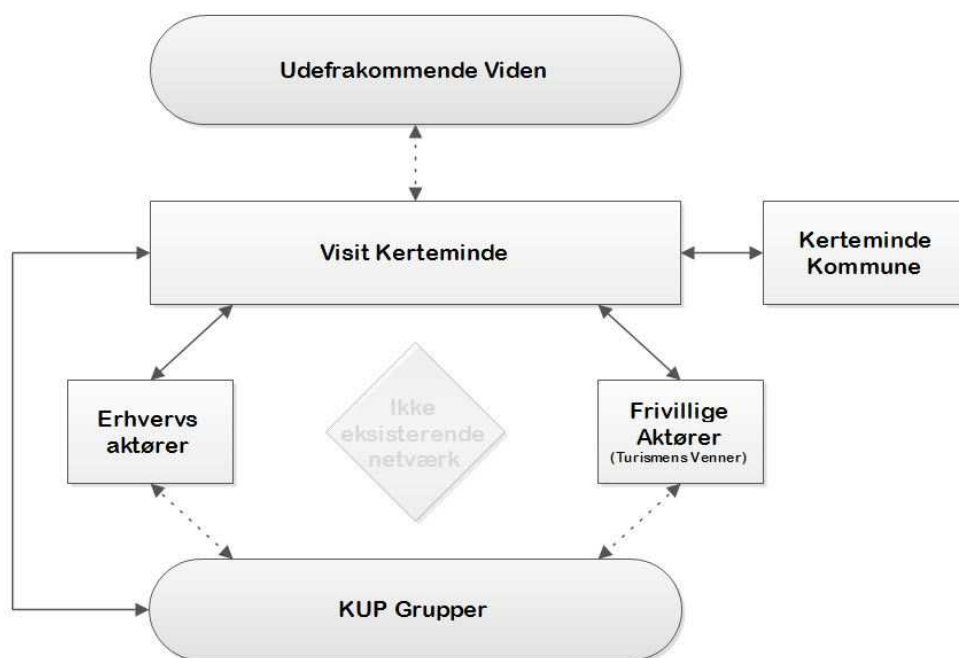
4.4.4.2 VIDENSKILDER OG FORUDSÆTNINGER

Der er, som nævnt, meget stor bevidsthed om værdien i frivillige og fokus på at ideer skal komme fra græsrodderne i Kerteminde. Dette kommer af, at man har gode erfaringer med projekter, som starter på den måde og af, at de frivillige er centrale for, at projekter og events kan lykkes. Denne erkendelse gør, at der er meget lidt styring med, hvilke projekter der bliver startet og, hvordan de passer ind i den overordnede plan for turismen i området. Borgermesteren siger eksempelvis: *"Vi gør os ikke til dommere over, hvad der fungerer og hvad der ikke gør, det må markedet vise."* (Kerteminde kommune). I forhold til videnskilder og forudsætninger betyder dette, at langt hovedparten af den viden aktørerne tager deres beslutninger ud fra, i forhold til projekter og events, og i grupperne under USTDK-projektet, tages på baggrund af de deltagende aktørers egen erfaring og mavefornemmelse. Dette er også tilfældet i virksomhederne, hvor aktørerne forklarer, at langt de fleste beslutninger tages på baggrund af dette. Det er meget naturligt at beslutninger baseres på egne erfaringer, men der er blandt aktørerne indikationer på, at mere viden om hvilken retning man skal gå i, med de initiativer man skaber, kunne være medvirkende til at gøre beslutningsprocessen nemmere og på sigt føre til bedre beslutninger. Det handler således om, at finde en balance mellem bibeholdelsen af friheden til at være kreativ, og styring som gør, at kreativiteten arbejder i den rigtige retning. Med USTDK-projektet lader man nu til at være i en periode, hvor alting afprøves og, hvor man, med formanden for Turismens Venners ord forsøger *"at plukke de lavthængende frugter"*. Der er dog også indikationer på, at man snart vil være nødsaget til at få mere styring på beslutningsprocessen, hvis man skal ende med et produkt og et brand for området, som både erhvervet og de frivillige støtter op om, og kan se sig selv i.

I forhold til at tilegne sig den viden udefra som man har brug for, påpeger turistchefen, at det er væsentligt at de aktører som også har interesse i, at området udvikler sig. Hvad enten det er Regionen, Udvikling Fyn eller andre, også er opmærksomme på at formidle den viden, de ligger inde med. *"Det er altid nemt at svare for det man kender til, men det er jo svært at svare på det man ikke kender til"* (Visit Kerteminde). Hun mener, at der efter Visit Denmarks omstrukturering (til kun at beskæftige sig med international markedsføring) er opstået en organisatorisk kløft mellem det lokale og det nationale niveau, som aldrig er blevet udfyldt. I denne forbindelse efterlyser hun specifikt yderligere opbakning fra regionerne og transparens i forhold til, hvordan de kan hjælpe netop deres område.

Ud fra vores netværksdata og de gennemgåede udtalelser fra aktørerne kan vi nu lave en model for den nuværende videncirkulation i netværket .

Figur 14: Model for videnscirkulation, Kerteminde



Visit Kerteminde er den primære gateway for viden ud og ind af netværket. Der er dog en visse mangler i denne viden, blandt andet pga. manglende transparens og samarbejdsvillighed på det regionale niveau. Kerteminde kommune er en støtte aktør i forbindelse med videnscirkulation og har hovedsageligt sin kontakt til de øvrige dele af netværket gennem Visit Kerteminde. Dette er også tilfældet for hhv. erhvervsaktørerne og de frivillige aktører, hvis primære indbyrdes kontakt enten går gennem Visit Kerteminde eller grupperne under USTDK projektet. Hvorvidt kontakten igennem USTDK projektet er holdbar og kan udvikles til noget permanent, kan vi ikke vide i denne del af processen. Visse aktører efterlyser et netværkselement, som kan benyttes til videndeling indbyrdes mellem aktører (erhverv og frivillige), og som ligeledes kan bruges til at bearbejde udefrakommende viden, så den tilpasses aktørerne. Det er oplagt, at dette element kan opstå enten som en del af Visit Kerteminde, en videreudvikling af USTDK grupperne eller som et helt nyt netværk.

4.4.5 OPSUMMERING

Der er blandt de interviewede aktører generelt en meget positiv indstilling i forhold til turismen i området. Både i relation til det produkt man har at tilbyde (rammerne er på plads), og de forudsætninger man har for at udvikle og sælge produktet (Visit Kerteminde og USTDK-projektet). Kerteminde har som destination noget unikt i organisationen Turismens Venner; en organisation som giver dem mulighed for at servicere turisterne og skabe events på et niveau, som ikke er muligt mange andre steder. Der er dog også udfordringer i den indflydelse de frivillige får, med denne organisering af turismeindsatsen. Der er eksempelvis fare for, at de beslutninger der bliver taget, og tiltag der bliver gjort ikke møder opbakning fra erhvervet, som i sidste ende ofte er dem, der skal investere i nye projekter og drive dem på længere sigt. Herudover er der ligeledes udfordringer i forhold til at få folk til at tage ansvar; at tingene kommer til at gå for hurtigt; og i manglende kompetencer hos de folk som skal løse en specifik opgave.

Der er generelt en meget positiv stemning omkring USTDK-projektet blandt aktørerne. Man ser projektet som nyttigt i forhold til at samle aktører og til at sætte ting i gang, som man hidtil kun har snakket om, men ikke gjort noget ved. Der er dog også kritiske røster i forhold til projektet, der argumenteres eksempelvis for, at formålet med et sådant

projekt er misvisende – handler om at skabe småforbindelser mellem lokale aktører eller om at styrke Dansk turisme? Et andet kritikpunkt findes i den måde projektet finansierens på, da denne måde skaber fokus på processen i stedet for målet, og gør, at det ofte vil være ”de mange” i stedet for ”de rigtige”, som tager beslutningerne.

Visit Kerteminde er klart den mest centrale aktør i netværket, og spiller med sin dybe lokale forankring og opbakning en meget væsentlig rolle, både i forhold til samarbejde og vidensdynamikker i netværket. Kertemindes turismeudvikling er i høj grad baseret på lokal begejstring, frivillighed og græsrodsbevægelser. Denne model har hidtil virket med stor succes og gjort, at Kerteminde i de senere år er lykkedes med at skabe flere tilbagevendende events og endda vækst i en krisetid i turismebranchen. Man kan dog bekymre sig for, hvor længe denne tilgang kan holde, uden at billedet af destinationen bliver diffust og enten turisten eller de lokale aktører, ikke længere kan se en sammenhæng i deres destination. Dette kalder på øget styring, erfaringsudveksling og samarbejde i forhold til koordinering af de aktiviteter der foregår i området under ét koncept, brand og én strategi, som de frivillige kan se sig selv i og som erhvervslivet ønsker at investere i. Man kan argumentere for at ”Haven ved Havet” er netop dette brand, men det lader endnu ikke til, at det er bundfældet hos aktørerne, da deres fokus stikker i meget forskellige retninger, og deres beslutninger tages på baggrund af egne tanker og ideer, og ikke synes influeret af en bagvedliggende strategi.

4.5 KLITMØLLER OG NØRRE VORUPØR

Klitmøller og Nørre Vorupør er to mindre byer beliggende på vestkysten i Thy. Byerne ligger begge i Thisted Kommune og hører under Region Nordjylland. Turismemæssigt tiltrækker byerne primært danske, tyske og norske gæster i alle aldre, herunder hovedsageligt børnefamilier, unge surfere og ældre naturinteresserede. Byerne har gennem de sidste 20 opbygget et renommé som et af de bedste steder til bølgesurfing i verden. Dette har resulteret i, at byerne, under navnet Cold Hawaii, har været vært for PWA World Cup i windsurfing flere år i træk. Lokalt har dette sat sine mest tydelige spor ved at Klitmøller, som er den af de to byer der oftest forbindes med "Cold Hawaii"-navnet, imod alle odds har oplevet positiv befolkningstilvækst de senere år.

Denne analyse vil, til forskel fra de hidtidige analyser, dække over to byer – Klitmøller og Nørre Vorupør, da disse indgår i USTDK-projektet i sammenhæng. Den følgende analyse er foretaget på baggrund af 11 interviews med turisme-aktører i og omkring disse to byer (Se mere om udvælgelsen af disse aktører i metodeafsnittet d. 6). Interviewene blev foretaget i perioden fra d. 13 til d. 16 Maj 2013 på virksomhedernes, organisationernes eller personernes respektive adresser. I skemaet herunder følger en oversigt over de interviewede aktører.

Tabel 9: Interviewede aktører, Klitmøller og Nørre Vorupør

Virksomhed/organisation	Beskrivelse af organisation	Repræsentant	Repræsentantens eventuelle øvrige roller i turismen
Thisted Kommune	Kommune	Erhvervsmedarbejder i planafdelingen, Teknisk Forvaltning	
Projektkonsulent	Lokal som har været ansat på forskellige projekter i området. Er lykkedes med at søge midler hjem til flere udviklingsprojekter i området og er senest blevet ansat som projektkonsulent på USTDK-projektet	Projektkonsulent	
Klitmøller borger- og handelsstandsforening	Forening	Formand	Aktiv part i kystbynetværk og Landsbygruppen Thy
Hillgaard A/S (Feriepartner Thy, Euro Spar og Strandgårdens Camping)	Virksomhed med bredt fokus på turismen i området grundet aktivitet i forskellige turismerelevante brancher: Sommerhusudlejning, Handel og Campingplads)	Købmand og tovholder	
Hotel Klitheden	Hotel og restaurant	Ejer	Tidligere bestyrelsesmedlem i Vorupør Erhvervsforening
Nationalpark Thy	Danmarks første nationalpark	Projektansat – Bæredygtig erhvervsudvikling i Nationalpark Thy	
Nordsø Akvariet	Attraktion	Ejer	
Nystrup Camping	Campingplads	Medejer	
Rederiet Gule Rev	Attraktion – sælger lystfiskeriture til gæster fra hele verden	Medejer	Bestyrelsen i Thy Turistforening Bestyrelsen for Nationalpark Thy Udlejer også sommerhuse
Thy Turistforening	Turistforening	Turistchef	
Westwind	Surfskole og butik	Ejer	Bestyrelsen i Turistforeningen og NASA

4.5.1 AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION

Selvom flere aktører forklarer, at de mener, der er forskel mellem de to byer, er det alligevel generelt de samme overordnede kvaliteter, der fremhæves ved dem. Naturen og specielt mulighederne for aktiviteter i naturen fremhæves således af alle de interviewede aktører, herunder nævnes *rum* og *plads* til naturaktiviteter, samt til personlig udvikling, som det unikke området kan tilbyde. Der nævnes naturligvis også andre kvaliteter, men der er generel enighed om, at det er netop dette og ikke så meget andet, området kan tilbyde.

"Det er naturen, vi har jo ikke andet – den er også storslået"
(Nordsø Akvariet)

"Det vi kan, det er naturen, det er det eneste vi har"
(Nystrup Camping)

Der nævnes et væld af eksempler på disse naturaktiviteter, men det bliver hurtigt klart at disse kan opdeles i to overlappende hovedkategorier, som aktørerne forholder sig meget forskelligt til – Cold Hawaii og Nationalpark Thy.

Der er generelt, blandt aktørerne, en forståelse for at "Cold Hawaii" er blevet et brand, som har skabt omtale for området og gjort det kendt. Det er dog forskelligt hvordan man forholder sig til denne omtale. Flere aktører ser det som noget meget positivt og ønsker, at man udvider brandet til geografisk at dække over mere end Klitmøller og aktivitetsmæssigt over mere end surfing. *"Det navn [Cold Hawaii] er simpelthen verdenskendt, og det er Vorupør ikke."* (Hillgaard). Andre aktører mener derimod ikke, at man bør forsøge at fremme dette brand yderligere, hvilket bl.a. skyldes, at det tiltrækker en målgruppe (hovedsageligt unge mennesker), som ikke er særligt forbrugsvillige og at det potentielt skræmmer andre kunder væk. En anden årsag til modvilligheden mod "Cold Hawaii"-brandet er nemlig, at man, ifølge flere aktører, tidligere har haft store problemer med surferne i området. Der er dog blandt flere af også de mere kritiske aktører enighed om, at man har fået styr på disse praktiske ting, og at der nu er rammer som gør, at der er plads til alle. På trods af dette forklarer repræsentanten fra Westwind dog, at surferne stadig oplever modstand fra lokale aktører og nævner som eksempel sommerhusudlejere, der ikke vil udleje til surfere.

En anden kvalitet som fremhæves ved "Cold Hawaii" er, at dette brand, i modsætning til meget anden markedsføring, tager udgangspunkt i unikke stedbundne kvaliteter og ikke lover noget man ikke kan holde, hvilket ifølge flere aktører er meget væsentligt. De nævner således, at man ikke længere skal forsøge at sælge den traditionelle sol og strand ferie, fordi man ofte ikke kan levere produktet på grund af det ustadige vejr. Man skal i stedet sælge de kvaliteter der faktisk er i området på en ærlig måde og på den måde sikre sig, at gæsterne ikke går skuffede hjem. Flere aktører, herunder dem som er negativt stemt overfor "Cold Hawaii"-brandet, mener i stedet, man bør markedsføre sig på Nationalparken, da den tiltrækker det publikum man ønsker – købestærke 40+, men de fleste mener, at man skal forsøge at finde styrkerne i begge de to brands og sælge dem i sammenhæng.

Der nævnes også andre kvaliteter ved "Cold Hawaii"-brandet og surfingturismen generelt, herunder at det er medvirkende til at forlænge sæsonen og til at skabe tilflytning til området. *"Den her campingplads var kørt i sæk hvis ikke det var for surferne. (...) vores sæson er også meget længere end mange af vores kollegers og det er på grund af surferne."* (Nystrup Camping). Ejeren af Nystrup camping forklarer desuden, at der er tegn på, at surfingturismen kan være en styrke på den lange bane, fordi de nu oplever, at folk som har været surfingturister i området som unge, nu vender tilbage som familieturister, eksempelvis som fastlæggere på deres campingplads eller som sommerhusgæster.

Der er blandt aktørerne enighed om at nationalparken er en stor kvalitet og turismemæssig mulighed for området blandt andet fordi det var den første nationalpark i Danmark. Flere aktører påpeger dog at de ikke mener at man har været hurtig nok til at udnytte disse muligheder, specielt en meget lang proces i forhold til oprettelsen af et nationalparkcenter, nævnes af flere aktører som noget negativt.

Man er i Nørre Vorupør i løbet af de senere år lykkedes med at hente penge til at få gennemført en lang række forskellige projekter, som har været medvirkende til at forskønne byen og området, herunder modernisering af kro, campingpladser og havneområde, opførsel af legeplads og senest opførsel af et havnebad. Disse moderniseringer, som bl.a. er blevet mulige pga. en lokal projektmedarbejder (vi vender tilbage til dette under Rollefordeling s. 66), er med til at give de lokale indbyggere i Nørre Vorupør et meget positivt syn på fremtiden for turismen og på deres egen by. Samtidig er optimismen over disse forandringer i netop deres by, dog også med til at illustrere det anstrengte forhold (man har historisk ikke haft tradition for at samarbejde, nærmere for at konkurrere, dette uddybes i det

følgende) der tilsyneladende er mellem nogle virksomheder og indbyggere i de to byer. Et forhold som kan være en stor udfordring i forhold til fremtidige fælles satsninger i området.

Hovedudfordringen for destinationen er altså, på den ene side, hvordan man skaber synergi mellem de to byer og på den anden, hvordan man skaber synergi mellem nationalparkproduktet/identiteten og "Cold Hawaii"-produktet/identiteten. Aktørerne nævner dog også en række andre udfordringer for området:

- Der tænkes for traditionelt i forhold til turistinformation – nogle aktører argumenterer for, at der bliver brugt alt for mange ressourcer på brochure markedsføring og for lidt på investeringer i ny teknologi såsom infostandere eller lignende.
- Man er for dårlig til at informere – der mangler fokus på, hvordan man giver gæsten let adgang til den information han/hun har brug for.
- Modstand mod turismen fra de lokale - *"Man søger at få turister hertil, men alligevel er der ingen der kan sige, hvor de kan være henne (...) De må gerne komme, men de kan lige lægge pengene i en kasse ved udkanten af byen"* (Rederiet Gule Rev)

4.5.2 SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET

I det følgende vil vi, som vi gjorde det med de øvrige destinationer, benytte netværksteorien til at gå dybere ind i det aktør-netværk, som vi kan afdække på baggrund af de indsamlede data. Vi vil først undersøge netværkets centralitet og densitet, herunder generelle samarbejdstendenser og rollefordeling mellem centrale aktører i netværket. Herefter vil vi gå nærmere ind i netværkets struktur og ressourcer, hvorigennem vi vil undersøge de vidensdynamikker, som karakteriserer netværket.

Da vi ikke har interviewet alle turismeaktører i Klitmøller og Nørre Vorupør, kan vi ikke afdække hele turismenetværket, hvilket dog i egenskab af teoriafsnittets argument om netværks uendelighed, alligevel ikke ville være muligt at gøre til fuldstændighed. I stedet vil vi beskæftige os med den klynge i netværket, som vores metode giver os mulighed for, at skabe overblik over og analysere på (se metodeafsnittet s. 8 for en gennemgang af denne fremgangsmåde). Herunder har vi, ved hjælp af den beskrevne metode, illustreret den klynge i aktør-netværket for Klitmøller og Nørre Vorupør, som vi vil beskæftige os med i den følgende analyse.

- Aktørniveau – hvor de forholder sig til deres samarbejde med de øvrige enkeltaktører, hovedsageligt i deres egen by.
- Byniveau – hvor de, i kraft af målet med USTDK projektet, forholder sig til samarbejdet mellem Klitmøller og Nørre Vorupør (i nogle tilfælde inddrages andre byer på kysten også).

64

dem der er, dem skal de have!" (Nystrup Camping). Det gøres ifølge denne repræsentant bedst ved, at aktørerne samarbejder om at sende turisterne rundt. Repræsentanten fra Westwind er enig i, at produktet skal forbedres, men mener ikke at internt aktørsamarbejde er realistisk, fordi aktørerne ikke har tiden og overskuddet til det. Han mener, at der skal mere professionelle midler til for at forbedre produktet og give turisterne de oplevelser, som repræsentanten fra Nystrup Camping omtaler. Dette kunne eksempelvis være gennem et elektronisk system, som giver turisten overblik over oplevelsesmuligheder i området. Han lægger dog vægt på, at der skal investeres i et system som virkelig virker - halve løsninger duer ikke i denne sammenhæng. På aktørniveau er der således bred enighed om, at aktørsamarbejde er et vigtigt element til at styrke turismen (kun en aktør modsiger dette). Det er dog svært, at drage konklusioner om det nuværende samarbejde på baggrund af aktørernes udtalelser, fordi der er så forskellige meninger om, hvor man står. Det at der er så blandede meninger, vidner dog i sig selv om, at der ikke er enighed om, hvad man ønsker at opnå med turismesamarbejdet, og hvad der skal til for at nå dette mål.

På byniveau er samarbejdet ifølge aktørerne først lige begyndt i kraft af USTDK-projektet. Flere aktører forklarer således, at der ikke har været tradition for samarbejde om turismen mellem de to byer, hvilket betyder at samarbejdsprocessen kan være vanskelig at få i gang. Aktørerne er splittede med hensyn til, hvorvidt samarbejde mellem byerne overhovedet er en god idé, og hvorvidt det kan lykkes. Et eksempel på en aktør som ser samarbejde mellem byerne som noget positivt, er repræsentanten fra Hillgaard A/S. Han forklarer: *"Fra gammel tid har det været sådan lidt, at Vorupør har kigget på deres, og Klitmøller har kigget på deres. Hvor der jo sidder masser af, forhåbentligt, driftige unge mennesker som kigger sådan på det, at kan de bare komme til Thy. Så er det sku ligegyldigt om de bor i Klitmøller, Vorupør, Stenbjerg eller Hanstholm, for de skal nok komme rundt – så er det til gavn for os alle sammen"*. Et af hovedargumenterne for at man ikke kan skabe samarbejde mellem byerne er at de ser hinanden som konkurrenter. I denne forbindelse mener formanden for Klitmøller Borger- og handelsstandsforening, at det er vigtigt, at man får skabt nogle succes historier, som kan medvirke til at omvende de aktører, der endnu ikke er overbevist.

Når de aktører som er kritiske overfor bysamarbejdet taler om dette, vender man ofte tilbage til den nævnte problemstilling i forhold til "Cold Hawaii"-brandet; flere aktører fra Nørre Vorupør lader således ikke til, at kunne identificere sig med dette brand, og har svært ved at se det i sammenhæng med det fiskerisamfund og de kulturhistoriske attraktioner, som man også ønsker at sælge. Projektkonsulenten forklarer, at han ser en opdeling i to fraktioner: *"Det kan jo godt virke lidt som om, ingen af partnerne er interesserede i at snakke med modparten, medmindre der er penge i det. Og det er jo det vi skal have fundet en model for, hvordan man kommunikerer."* (Projektkonsulent). Denne udtalelse peger på, at nogle aktører ikke mener der er penge i samarbejde mellem de to byer, hvorfor eksempler fra andre steder, hvor samarbejde i områder der minder om deres, måske kunne være medvirkende til at overbevise dem om, at det er noget man kan tjene penge på. Dette bakkes op af repræsentanten fra Hillgaard A/S som samtidig lægger vægt på vigtigheden i at finde et fælles projekt, så man har en fælles interesse og et fælles mål, som er nemmere at forhold sig til end turismefremme generelt.

Det er således vanskeligt at drage endelige konklusioner om samarbejdet i området, da der er meget blandede perspektiver på dette blandt aktørerne. Både i forhold til det nuværende samarbejde og i forhold til hvad man ønsker med samarbejdet i fremtiden. Der er dog generel enighed om at samarbejdet på byniveau ikke er positivt på nuværende tidspunkt, hvilket også viser sig i aktørnetværket, hvor kun meget få broer binder aktører fra de to byer sammen. Der er dog enkelte aktører, som har stærke forbindelser til aktører i begge områder, hvilket tyder på at det er her man skal starte i forhold til den styrkelse af samarbejdet i området, som flere aktører ønsker. Vi vil undersøge disse aktører og deres rollefordeling nærmere i det følgende.

4.5.2.1 ROLLEFORDELING

Når man ser på centraliteten i netværket, er det Thy Turistforening, som er den mest centrale aktør. Turistforeningen har forbindelse til flere aktører i begge byer, og har samtidig forbindelser til de mere overordnede aktører i netværket. Flere aktører roser turistforeningen for de opsigtvækkende satsninger, man har lavet, eksempelvis ved i en periode at åbne et turistkontor på Strøget i København. Kontakten mellem aktørerne og turistforeningen virker dog til at være relativt fjern. Aktørerne omtaler således turistforeningen, som en organisation der markedsfører området og skaber opsigtsvækkende arrangementer, men som man, som aktør, ellers ikke forholder sig til eller forsøger at påvirke. Ingen aktører nævner dette som et problem, men man kan bekymre sig for, om denne holdning til en turistforening - turismefremme er noget som turistforeningen alene skal tage sig af, uden indblanding fra aktørerne - kan være hæmmende i forhold til at få aktørerne til at engagere sig i turismen og til at forbedre deres produkt.

I Nørre Vorupør har den lokale projektkoordinator ligeledes spillet en stor rolle, både i forhold til at forbedre produktet, igennem fysiske forbedringer (Man har de seneste fire år trukket mellem 60 og 100 millioner kroner til byen som er investeret i fysiske udviklingsprojekter), og i forhold til styrket samarbejde omkring turismen. Han forklarer *"I sådan en proces her, der er det utrolig vigtigt, at man har nogle ting der lykkes undervejs. Og derfor, da vi startede op med den helhedsplan der indgik der noget så simpelt, som en legeplads i projektet. Og da vi fik det lavet i løbet af det første halve års tid, så kunne man jo se, så havde man en succesoplevelse, så kunne man jo se, at det ikke bare er snak, der sker også noget."* Denne opfattelse bekræftes af aktørerne i Nørre Vorupør, som forklarer, at det betyder meget, at man har en person, som har den tid og viden, der skal til, for at realisere de ideer, man kommer frem til. Når man kan se, at tingene bliver til noget, får man således mere lyst til at engagere sig i arbejde og samarbejde omkring turismen i området. Både Thisted Kommune og Thy Turistforening nævner også projektkonsulenten, som en væsentlig aktør i forhold til at skabe samarbejde på destinationen. Repræsentanten fra kommunen lægger vægt på vigtigheden i, at det er en lokal person, man har hyret, fordi mange virksomheder ifølge ham ikke bryder sig om, at det er en kommunal embedsmand, der banker på deres dør. Han forklarer, at man eksempelvis kan mærke forskellen ved, at aktørerne faktisk møder op til møderne, hvilket ellers tidligere ikke har været tilfældet i lignende situationer. I Nørre Vorupør lader man altså til at have fundet en model for, hvordan man kan skabe kommunikation mellem aktører og konkrete resultater, ved at ansætte en lokal person, som kan fundraise og agere formidler mellem de lokale aktører. Udfordringen i forhold til at udvide denne model til begge byer, kan ligge i forcen ved modellen, nemlig at projektkonsulenten, som nu er ansat på USTDK-projektet, er lokalt forankret i Nørre Vorupør, hvorfor der, givet byernes historie, er fare for, at man i Klitmøller ikke har tiltro til, at hans intentioner er for begge byers bedste.

Herudover er der nogle enkelte private aktører, som lader til at spille mere væsentlig rolle ift. samarbejde i netværket. Eksempler på disse er Hillgård A/S, Westwind og Rederiet Gule Rev. Det lader dog til, at de to sidstnævnte hovedsageligt spiller en rolle pga. deres bestyrelsesposter i henholdsvis turistforeningen og nationalparken. Den mest centrale aktør i forhold til samarbejde på tværs af destinationen lader således til at være Hillgård A/S, en virksomheden som i kraft af at de er aktive indenfor både handel, campingpladsdrift og sommerhusudlejning, har en bred kontaktflade på destinationen. Repræsentanten herfra efterlyser i forhold til rollefordelingen på destinationen mere involvering af de private i de turismerelaterede projekter, der kører i området. Han nævner som et konkret eksempel, at der er alt for stor berøringsangst fra nationalparkens side, fordi de ønsker at holde sig neutrale og derfor ikke vil/må være i kontakt med enkelte virksomheder. Dette betyder ifølge aktøren at den synergi der kunne være mellem de lokale aktører og nationalparken udebliver.

Udover de nævnte er der ikke enkelte aktører, som er centrale i netværket. Baseret på aktørernes udtalelser spiller "surferne", som er organiseret i foreningen NASA dog også en væsentlig rolle i området. Det er dog svært at gennemskue, hvad denne rolle er og hvordan den udspilles. Der er nemlig meget blandede holdninger til NASAs rolle afhængigt af, hvem man spørger. Formanden for Klitmøller Borger- og Handelsstandsforening ser dem eksempelvis

som en stor drivkraft for området, mens repræsentanten for Westwind, som selv sidder i bestyrelsen i NASA, ikke mener, at foreningen har så stor betydning, primært fordi medlemmerne har travlt med deres egne virksomheder og andre ting.

I forhold til rollefordelingen i netværket er de mest centrale aktører altså Thy Turistforening, den lokale projektkoordinator og Hillgaard A/S. I denne sammenhæng er projektkoordinatorens rolle som fundraiser og facilitator for lokalt samarbejde meget interessant og denne model kan evt. med fordel kopieres på andre destinationer. Der kan dog være en udfordring i at overbevise aktørerne i Klitmøller om at han arbejder for hele destinationen, fordi han selv er lokalt forankret i Nørre Vorupør og, fordi byerne ikke hidtil har haft tradition for samarbejde.

4.5.3 USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN

USTDK projektet spiller ligeledes en væsentlig rolle i forhold til samarbejde på destinationen – på godt og ondt. Det er, som nævnt, tydeligt at USTDK-projektet har været udgangspunktet for, at man overhovedet er begyndt at overveje samarbejde mellem de to byer. Desuden har projektet også givet aktørerne lejlighed til at mødes, hvilket kan føre til andre samarbejder på længere sigt. Der er dog også kritik af projektet blandt aktørerne. En aktør frygter eksempelvis, at det ender, som han tidligere har erfaret med lignende projekter *”Der mangler noget opfølgning på sådan nogle møder, det er som om, det hele det bliver glemt lige efter. Men man er jo nødt til at være med, for vi vil jo også gerne være med til, at der sker noget. Og det kan jo også være det hjælper med til at der sker noget, bare uden man ved det.”* (Nordsø Akvariet). Denne og andre udtalelser fra aktørerne tyder således på, at opfølgning og formidling af de resultater et projekt skaber, er utroligt vigtigt, hvis aktørerne skal animeres til at videre deltagelse, eller deltagelse i andre lignende projekter. Denne pointe bakkes op af turistchefen som forklarer, at erhvervet som udgangspunkt er negativt stillet overfor denne type projekter, fordi de erfarer at projekterne glemmes, så snart pengene løber ud. Han forklarer videre, at det ofte kan være et problem, at projekterne ikke koordineres bedre i forhold til hinanden, og nævner som eksempel, at der i øjeblikket kører to projekter, som stort set handler om det samme.

Et andet væsentligt kritikpunkt er, at projektet kun er fokuseret på Klitmøller og Vorupør. Flere aktører undrer sig således over at man med projektet på en gang promoverer samarbejde mellem byerne, men samtidig holder øvrige byer i området, som ifølge dem ligeså godt kunne indgå i samarbejdet, udenfor projektet. De er klar over, at man kan inkludere dem i visse initiativer og på lige fod udenom projektet, men frygter at aktører i disse områder vil reagere negativt, fordi de føler at de er blevet overset eller ignoreret. Dette peger på et strukturelt problem i projektets organisering, som hos aktørerne skaber mistanke om, at projektets hovedformål ikke er at styrke turismen i området, men at der er en form for bagvedliggende dagsorden.

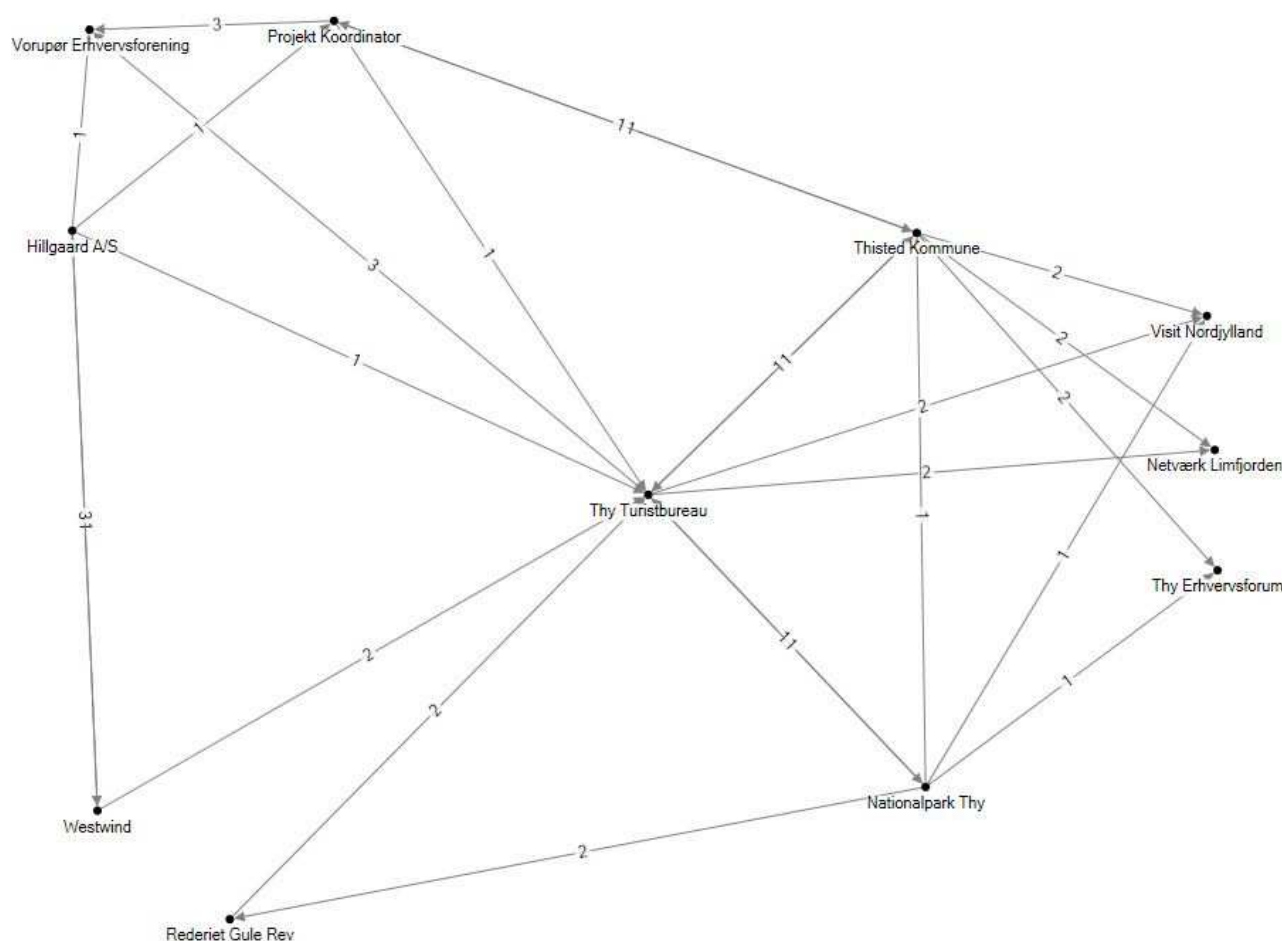
4.5.4 VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET

Ligesom det var tilfældet i de forrige analyser vil vi, i vores undersøgelse af netværkets ressourcer - nærmere bestemt vidensdynamikker, fokusere på de følgende tre punkter: Videnscirkulation – hvordan cirkulerer viden blandt aktørerne og hvilke aktører er centrale i ft. videndeling i netværket? Videnskilder – hvilke kilder er centrale i forhold til anskaffelse af viden i relation til turismerelateret udvikling? Vidensmæssige forudsætninger – er der i netværket vidensmæssige forudsætninger for udvikling af turismen, har man adgang til den nødvendige viden og har man forudsætning for at udnytte den?

4.5.4.1 VIDENSCIRKULATION

I den nedenstående model har vi, via den samme metode som i de øvrige analyser, fundet frem til den mest centrale klike i netværket.

Figur 16: Netværksklike, Klitmøller og Nørre Vorupør



Denne klike kan umiddelbart inddeles i tre subkliker, én for Nørre Vorupør (øvre venstre hjørne), én for de mere overordnede organisationer (højre side) og to yderligere virksomheder som begge tilhører Klitmøller (nederste venstre hjørne). Thy turistforening kan i princippet indgå i alle disse, hvilket vidner om deres vigtighed for vindenscirkulation i relation til turismen i området. En anden væsentlig umiddelbar observation er, at der på trods af det hidtil ikkeeksisterende samarbejde mellem de to byer, alligevel er et fornuftigt grundlag for videnscirkulation mellem dem, hvilket er positivt i forhold til eventuelt øget fremtidigt samarbejde. I denne sammenhæng lader en organisation som Hillgaard A/S til at kunne spille en væsentlig rolle, både fordi de i kliquen er forbindelsen mellem de to byer, men også fordi de bevæger sig i flere forskellige brancher – handel, feriehusudlejning og camping – og fordi andre aktører nævner dem som eksempel på driftige folk, der vil noget for området.

Flere aktører nævner, at man ikke ønsker flere møder, da man allerede bruger rigeligt med tid på den slags, og turistchefen forklarer også, at man ikke nødvendigvis skal oprette flere netværk, fordi folk alligevel mødes i andre henseender. Repræsentanten for Hillgaard A/S bakker op om dette synspunkt *"Det er fint at det er den personlige kontakt (...) Man kan ikke sætte 40 virksomheder sammen og sige at nu skal de tale sammen."* Derfor kan fokus på,

hvordan man i højere grad udnytter virksomheder som Hillgaard A/S, der har kontakt til store dele af netværket, være en alternativ måde at styrke mulighederne for videnscirkulation i netværket på og et værktøj i forhold til at øge samarbejdet mellem de to byer.

4.5.4.2 VIDENSKILDER OG FORUDSÆTNINGER

I forhold til videnskilder er den vigtigste kilde egen erfaring, denne viden suppleres i foreningernes og kommunens tilfælde med viden udefra, som typisk kommer igennem undersøgelser, analyser og oplæg fra diverse branchefolk på møder osv. En aktør forklarer også, at i de i høj grad lader sig inspirere af, hvordan man gør tingene lignende steder i udlandet. Han mener, at man generelt kunne blive bedre til at gøre dette i området, og nævner specifikt nationalparken, som en organisation der kunne lære meget af at kigge mere til udlandet. Repræsentanten fra nationalparken nævner dog, at de får meget af deres viden fra verdensomspændende nationalparksfora, hvilket tyder på, at de allerede gør brug af denne viden, men at nogle aktører ikke opfatter det sådan.

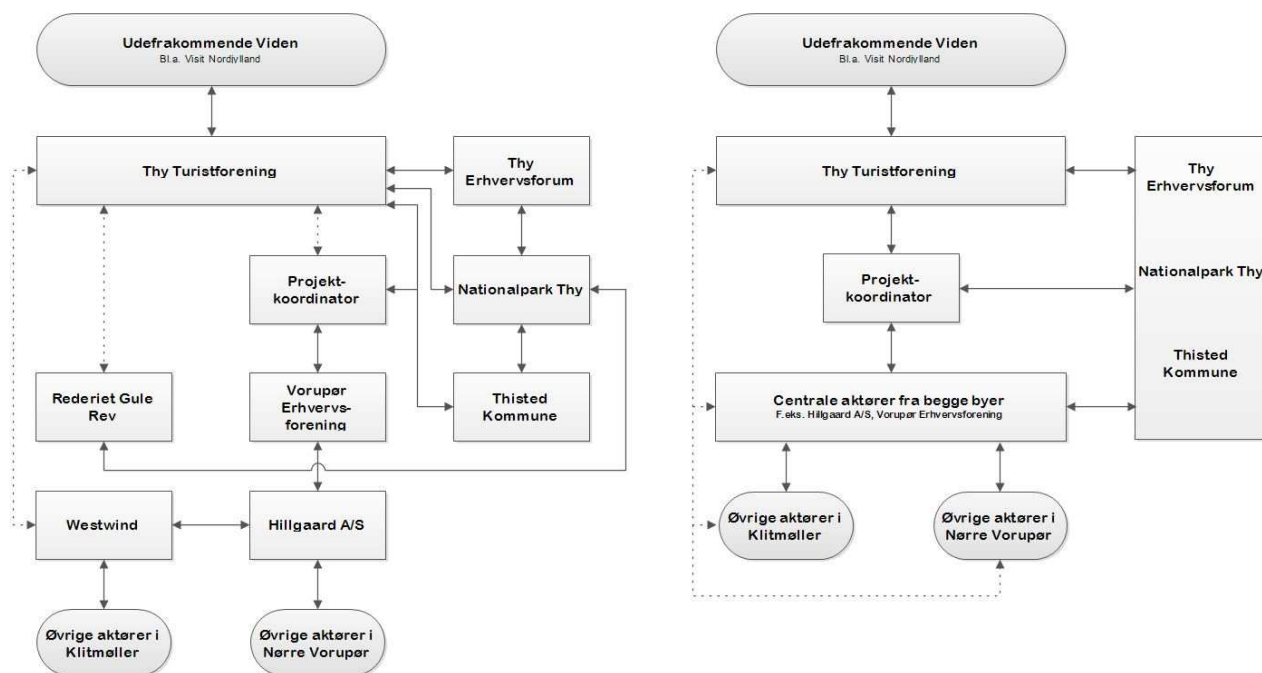
Som nævnt er Thy Turistforening i en position, hvor de i princippet kunne være centrum for videnscirkulationen i netværket. Der er dog, i de fleste aktørers udtalelser, ikke noget der tyder på at Thy Turistforening, er en vigtig kilde til turismerelateret viden. Der er dog heller ingen aktører der bringer dette op som et problem, hvilket kan indikere, at aktørerne mener, de har adgang til den viden de har brug for, eller at de blot ikke klandrer turistforeningen for, at de mangler den viden, som de gør. Turistchefen selv forklarer, at man eksempelvis forsøger at formidle sin viden gennem kurser, men at det kan være svært at få aktørerne til at deltage, fordi de er relativt små og derfor ikke har tid til at deltage. Den kommunale repræsentant forklarer ligeledes, at virksomhedernes størrelse, er en udfordring i forhold til at få dem til at deltage, ikke bare i de mere overordnede og strategiske problemstillinger for destinationen, men også i kurser eller til møder, som kunne gavne virksomhederne direkte.

Flere aktører nævner også, at man mangler viden på mange områder, men at problemet er, at man ikke ved, hvad det er man mangler. Repræsentanten fra Hotel Klitheden forklarer, at han næsten altid kommer hjem med vigtig viden efter møder med branchen *”Det er sjældent, at der er noget, som ikke er nyttigt”*. Han nævner som konkret eksempel et nyligt møde, hvor der var et oplæg om områdets og byens historie. Denne viden kan han nu bruge til at give gæsterne et dybere indblik i området og dermed en bedre oplevelse, hvis de er interesserede.

I Nørre Vorupør spiller projektkonsulenten, der, som tidligere omtalt, har hentet masser af midler hjem til byen også en stor rolle i forhold til viden. Det er således ifølge både ham selv og de øvrige lokale aktører hans viden om, hvordan man søger midler, samt om kørende strategier og projekter, som har gjort, at man har fået disse midler. Hans viden om hvor man kan søge midler og om hvordan man skal gøre det, er således med til at få penge til udviklingsprojekter i området, mens hans viden om kørende strategier og projekter gør, at man kan skabe en rød tråd mellem projekterne. Aktørerne fremhæver vigtigheden af at have en sådan videnskompetence i området, fordi de simpelthen ikke selv har tid eller overskud til at opnå denne viden, men alligevel har gavn af den på den lange bane. Denne model, hvor en person er ansat til fundraising til konkrete fysiske anlægsprojekter, findes ikke på andre af de analyserede destinationer, men kunne måske med fordel kopieres andre steder. Specielt hvis de, som det er tilfældet med Nørre Vorupør, ligger i et landdistriktsområde, hvor mulighederne for at indhente midler fra diverse fonde er relativt gode.

Ud fra vores netværksdata og de gennemgåede udtalelser fra aktørerne kan vi nu lave en model for den nuværende videncirkulation i netværket.

Figur 17: Model for videnscirkulation, Klitmøller og Nørre Vorupør



Modellen til venstre er en illustration af den nuværende videnscirkulation i netværket, baseret på de tilgængelige data. Modellen til højre er et bud på en forbedret model for videnscirkulationen i området. Den udefrakommende viden lader til hovedsageligt at komme fra Visit Nordjylland og formidles gennem Thy Turistforening til resten af netværket, selvom der er indikationer på, at denne formidling kan forbedres i forhold til forbindelsen til de mere lokale aktører i de to byer. Der er, meget naturligt, en opdeling mellem de to byer, men forbindelsen mellem dem bør forbedres, hvis de to skal arbejde tættere sammen i fremtiden. Det er ikke realistisk, at alle aktører fra de to byer har direkte kontakt, men denne kontakt kan, på den ene side formidles gennem projektkoordinatoren, som, blandt andet via USTDK-projektet, bør få en mere neutral rolle i forhold til de to byer, og på den anden side gennem nogle få centrale aktører fra hver by. På nuværende tidspunkt er disse centrale aktørernes roller i videncirkulationen relativt tilfældig, fordi man ikke aktivt har arbejdet med dette som et fokusområde, hvorfor der også er centrale aktører i videncirkulationen, som slet ikke prioriterer aktørsamarbejde. Hvis man i højere grad fokuserer på aktørernes rolle i videncirkulationen og giver aktører som Hillgaard A/S, der på engang ønsker øget samarbejde og har relativt stor kontaktflade og opbakning i begge byer, kan disse aktører potentielt medvirke til øget og mere systematisk videnscirkulation i området. Umiddelbart kan man efterlyse Klitmøller borger- og handelsstandsforening og surfklubben NASA i denne sammenhæng, men de er i øjeblikket ikke en væsentlig del af videnscirkulationen i området, fordi erhvervsforeningen foretrækker at holde sig i baggrunden og, fordi NASA, selvom de har en stor stemme i området, ikke er aktive ift. videncirkulation og daglig involvering i turismefremme i området. Modellen til højre giver ikke bare en mere struktureret relation med bedre muligheder for samarbejde og videnscirkulation mellem byerne. Den giver også kortere kommunikation veje nedad i netværket, og vil gøre det nemmere for de lokale aktører, at kommunikere med og potentielt påvirke de beslutninger der tages i kommunalt regi og i nationalpark regi.

4.5.5 OPSUMMERING

Når man overordnet ser på samarbejde og vidensdynamikker i området, samt aktørernes syn på deres destination, er der tre primære, overlappende modsætninger som danner rammen om de fleste af de udfordringer destinationen står overfor:

- To byer: Klitmøller vs. Nørre Vorupør - byernes historie gør, at der er store udfordringer i forhold til samarbejde
- To fraktioner: Surfing tilhængere vs. Surfing modstandere – der er store udfordringer i forhold til, hvilke satsninger der skal gøres, fordi specielt de nye aktører og indbyggere i området vil ét, mens en del af de mere etablerede aktører og indbyggere vil noget andet.
- To fokusområder: "Cold Hawaii" og Nationalpark Thy – Der er forskelligt syn på, hvorvidt eller hvorledes disse to fokus områder kan og skal kombineres, for at man kan markedsføre destinationen bedst muligt.

I forhold til samarbejdet om turismen kan aktørernes udtalelser opdeles i to niveauer – aktørniveau og byniveau. På aktørniveau er der generelt enighed (bortset fra en aktør) om, at aktørsamarbejde er et vigtigt skridt i udviklingen af destinationen. Der er derimod ikke enighed i forhold til, hvor man er med dette samarbejde og hvor det er på vej hen. Dette vidner om manglende konsensus om destinationens nuværende situation og om fælles mål for fremtiden. På byniveau er samarbejdet først lige begyndt i kraft af USTDK-projektet, som derfor har en stor betydning i denne sammenhæng. Der har således, ifølge flere aktører, ikke været tradition for samarbejde om turismen mellem de to byer, hvilket også betyder at samarbejdsprocessen kan være vanskelig at få i gang.

USTDK-projektet spiller ifølge aktørerne generelt en vigtig rolle i forhold til at skabe samarbejde på destinationen. Samtidig er man dog relativt skeptisk i forhold til projektets succes. Denne skepsis kommer af tidligere erfaring med lignende projekter, som ikke har ført noget med sig. En væsentlig kritik i forhold til projektet er at der en modsætning mellem på den ene side, at prædike øget samarbejde på destinationen, mens man samtidig på den anden side begrænser samarbejdet til kun to byer, selvom flere andre byer er oplagte i forhold til dette.

I forhold til rollefordelingen i relation til samarbejde og vidensdynamikker er det klart Thy Turistforening, som er netværkets mest centrale aktør. Turistforeningen roses af flere aktører for dens ambitiøse markedsføringssatsninger, men opfattes samtidig, som en relativt fjern organisation, hvis arbejde man ikke har mulighed for at influere. Der er ingen aktører, som nævner dette som et problem, men man kan bekymre sig for, om denne holdning til en turistforening - turismefremme er noget som turistforeningen alene skal tage sig af, uden indblanden fra aktørerne - kan være hæmmende i forhold til at få aktørerne til at engagere sig i turismen og til at forbedre deres produkt.

Analysen peger ligeledes på, at man på destinationen med fordel, kan arbejde med at positionere visse centrale aktører, som repræsentanter for byer og brancher, og som ambassadører for samarbejde og videnscirkulation i relation til turismen i området. En oplagt aktør i forhold til dette er Hillgård A/S, som allerede har en bred kontaktflade over flere brancher og i begge byer, og som af flere aktører ses, som en virksomhed der vil udvikling for området.

I Nørre Vorupør har man, ved at ansætte en lokal projektkoordinator til fundraising og formidling mellem aktørerne, fundet en unik model, som har vist sig at betale sig, idet man har hentet masser af penge til udviklingsprojekter i byen. I forhold til samarbejdet mellem de to byer, ligger der dog en udfordring, idet at projektkoordinatoren er og opfattes som tilhørende Nørre Vorupør, hvilket betyder, at man skal arbejde med, at han lokalt bliver en repræsentant for hele området og ikke bare for én by. Hvis det lykkes, kan denne model med fordel kopieres af lignende destinationer. Specielt hvis de, som det er tilfældet med Nørre Vorupør, ligger i et landdistriktsområde, hvor mulighederne for at indhente midler fra diverse fonde er relativt gode.

4.6 KONGERNES NORDSJÆLLAND

Kongernes Nordsjælland er navnet på et destinationsudviklingsprojekt, som har til formål at samle fem nordsjællandske kommuner (hhv. Fredensborg, Hillerød, Helsingør, Gribskov og Halsnæs) under en fælles destination – *Kongernes Nordsjælland*. Turismefremmeindsatsen i området har indtil 2010, hvor Visit Nordsjælland blev oprettet, været separat under de forskellige kommuner. Siden dets oprettelse har Visit Nordsjælland forsøgt at skabe og udvikle en fælles identitet for området, hvorfor de, efter eget ønske, også optræder som én destination i denne rapport. Der er blandt de lokale aktører enighed om, at de væsentligste målgrupper er danske turister, hovedsageligt fra København og herudover svenskere og nordmænd. På grund af destinationens størrelse og diversitet satser man på forskellige målgrupper fordelt på tre hovedgrupper: 'Det gode liv', 'erhvervsturisme' og 'Den Danske Riviera' (Kystturisme), ifølge Visit Nordsjælland ønsker man at fokusere på relativt spidse målgrupper fremfor at satse bredt på større målgrupper, dette kommer blandt andet til udtryk i en række målgruppespecifikke produktpakker man tilbyder til turisterne i området.

Den følgende analyse er foretaget på baggrund af 12 interviews med turisme-aktører i destination Kongernes Nordsjælland (Se mere om udvælgelsen af disse aktører i metodeafsnittet d. 6), samt observation ved et heldags aktørseminar med over 100 deltagende aktører fra destinationen. Interviewene er dog begrænset de kystnære områder som indgår i "Den Danske Riviera" (Kongernes Nordsjællands nordlige kyststrækning), som er det brand Visit Nordsjælland forsøger at etablere med deres deltagelse i USTDK-projektet. Til forskel fra de øvrige cases vil vi altså med denne analyse arbejde med en større destination i stedet for enkelte byer, men ud fra ca. samme antal interviews, som de øvrige cases. Dette betyder, at det vil være mere vanskeligt at gå i dybden, med de mere lokale problemstillinger, hvorfor denne analyse, i tråd med den måde man har valgt at organisere destinationen, vil have et mere overordnet perspektiv end de forrige. Interviewene blev foretaget i perioden fra d. 29 Juni til d. 3 Juli 2013 på virksomhedernes, organisationernes eller personernes respektive adresser (Interviewene med repræsentanterne fra Ilse Jacobsen Hornbæk og Visit Nordsjælland blev foretaget via telefon, da andet ikke var praktisk muligt). I skemaet herunder følger en oversigt over de interviewede aktører.

Tabel 10: Interviewede aktører, Kongernes Nordsjælland

Virksomhed/organisation	Beskrivelse af organisation	Repræsentant	Repræsentantens eventuelle øvrige roller i turismen
Formand for turistråd Halsnæs kommune Bestyrer Frederiksværk Camping Driver cafe i Liseleje	Optræder i kraft af alle de nævnte roller		Bestyrelsen i Visit Nordsjælland Bestyrelsen erhvervsforeningen i Liseleje
Gilleleje Hallen	Idrætshal, huser også kulturelle arrangementer og er medarrangør af diverse arrangementer udenfor hallen	Centerleder	Bestyrelsesmedlem i Gilleleje Handel- og turistforening
Kulturhavn Gilleleje	Kulturhus (Bibliotek, biograf, turistinformation, musikscene og teater)	Projektleder	
Gribskov Kommune (Center for Kultur, fritid og turisme)	Kommune	Centerchef	Er i styregruppe på USTDK projektet
Hornbæk Havn	Havn	Havnefoged	
Helsingør Kommune	Kommune	Områdeleder for Plan, Erhverv og Analyse	Er i styregruppe på USTDK projektet
Hotel Strand	Hotel	Ejer	Er i bestyrelsen i Visit Nordsjælland Næstformand i Gilleleje Handel- og Turistforeningen
Ilse Jacobsen Hornbæk	Moderbrand med forskellige subbrands. Sælger sine produkter i hele verden. Flere butikker i Nordsjælland, herunder konceptbutikker, blomsterbutik og et kommende spa i Hornbæk	Direktør/ejer	Er i styregruppe på USTDK projektet
Hornbæk Turistforening	Lokal turistforening	Næstformand	Tovholder på USTDK projektet for Hornbæk Er i styregruppe på USTDK projektet
Sankt Helene Feriecenter	Feriecener	Direktør	Næstformand i Visit Nordsjællands bestyrelse Formand for turisterhvervsforening for Gribskov Kommune Involveret i Gribskov Erhvervsråd
Galleri Elander (Lokal Ildsjæl)		Medvirker i denne sammenhæng lige såvel pga. hans lokale forankring og involvering i turismen	Sidder i bestyrelsen i Tisvilde Erhvervsforening og er desuden på forskelligt niveau involveret i flere andre foreninger i området.
Visit Nordsjælland	Destinationsudviklingsselskab som dækker 5 kommuner: Fredensborg, Hillerød, Helsingør, Gribskov og Halsnæs	Direktør	I Bestyrelsen i Danske Destinationer og Sydvestjyske Museer

4.6.1 AKTØRERNES SYN PÅ DERES DESTINATION

Der er generelt enighed blandt aktørerne om, at den primære styrke ved destination Kongernes Nordsjælland er de mange forskellige tilbud, der er indenfor relativt kort afstand. Aktørerne fremhæver kombinationen af natur (kyst, skov og kommende nationalpark), kultur (specielt slotte og Esrum kloster fremhæves) og nærheden til København, som de største styrker i denne sammenhæng.

Fremadrettet er der ligeledes en række udfordringer som går igen hos flere aktører. Den overordnede udfordring som flest aktører fremhæver, er at ofte utidssvarende fredninger og andre regler og bestemmelser, er hindrende for udvikling af turismen i området. Ilse Jacobsen forklarer eksempelvis *"... jeg rejser rundt i verden og ser nogle fantastiske naturområder, hvor man alligevel har fået tilpasset med nogle bænke osv. Men det er altid noget, man skal søge om, og det er så tungt så tungt, man må dårligt nok stikke lidt marehalm i jorden. (...) Når jeg endelig finder nogen, der har pengene, og gerne vil sponsorere mig, så går det i stå fordi vi ikke må, og det irriterer mig."* (Ilse Jacobsen Hornbæk). Kommunalt bestemte regler for hvor og hvornår man må spille musik, servere og lignende, nævnes også som et eksempel på sådanne udfordringer. Dette refererer til den balance mellem lokalbefolkningen og turismen, som kan være vanskelig at finde, og som man også oplever udfordringer i forhold til på flere af de øvrige destinationer.

En anden udfordring som flere aktører nævner, er at man skal blive bedre til værtskab. Godt værtskab ses af aktørerne som bredt dækkende for imødekommenhed overfor turisterne, både igennem fysisk forhold og den måde man møder turisten på. Et konkret eksempel på hvordan man, ifølge aktørerne, kunne forbedre værtskabet, er gennem bedre information til turisten, f.eks. gennem infostandere. Mere generelt giver aktørerne udtryk for vigtigheden i at alle på destinationen er involverede i værtskabet, repræsentanten fra Hornbæk Turistforening forklarer eksempelvis *"Vi er måske inde i en forandringsproces, hvor det måske ikke bare er dem, der er inden for turismen, der har det ansvar, det er måske os alle sammen. For at byen kan leve."* (Hornbæk Turistforening). Et konkret eksempel på dette perspektiv findes i det kommende kulturhus i Gilleleje, her forklarer repræsentanten, at alle der arbejder i bygningen skal undervises i, hvordan man møder turisten *"Det er det store nye turistkontor – det er et turistkontor på 3000kvm"* (Kulturhavn Gilleleje). I forhold til den mere fysiske del af værtskabet lægger flere aktører vægt på, at kvaliteten i det produkt man tilbyder, bør være i orden, men at den i en årrække har været faldende *"Så er det også lettere at udvikle, for du får lettere ideer i noget der i forvejen ser pænt ud, hvorimod noget der ser misligholdt ud, der har man sådan en tilbøjelighed til at sige, skal vi ikke bare rive det ned?"* (Hotel Strand). *"Der er rigtig mange, som ikke forstår, at man skal holde sine ting og gøre noget ved det selv også, og ikke bare tro at der falder noget ned i turbanen. Så står ting og forfalder og det har irriteret mig grænseløst..."* (Ilse Jacobsen Hornbæk). Der er dog stor forskel på hvem man mener, har ansvaret for at disse forandringer kommer til at ske. Nogle aktører ser det først og fremmest som en kommunal opgave, mens andre mener at hovedansvaret ligger hos erhvervet.

Der er altså generelt enighed blandt aktørerne om, hvilke styrkepunkter man skal forsøge at sælge til turisterne. Der er ligeledes enighed om to overordnede udfordringer, som området står overfor, disse er udfordringer i forhold til:

- Fredninger og restriktioner
- Værtskab og kvalitet

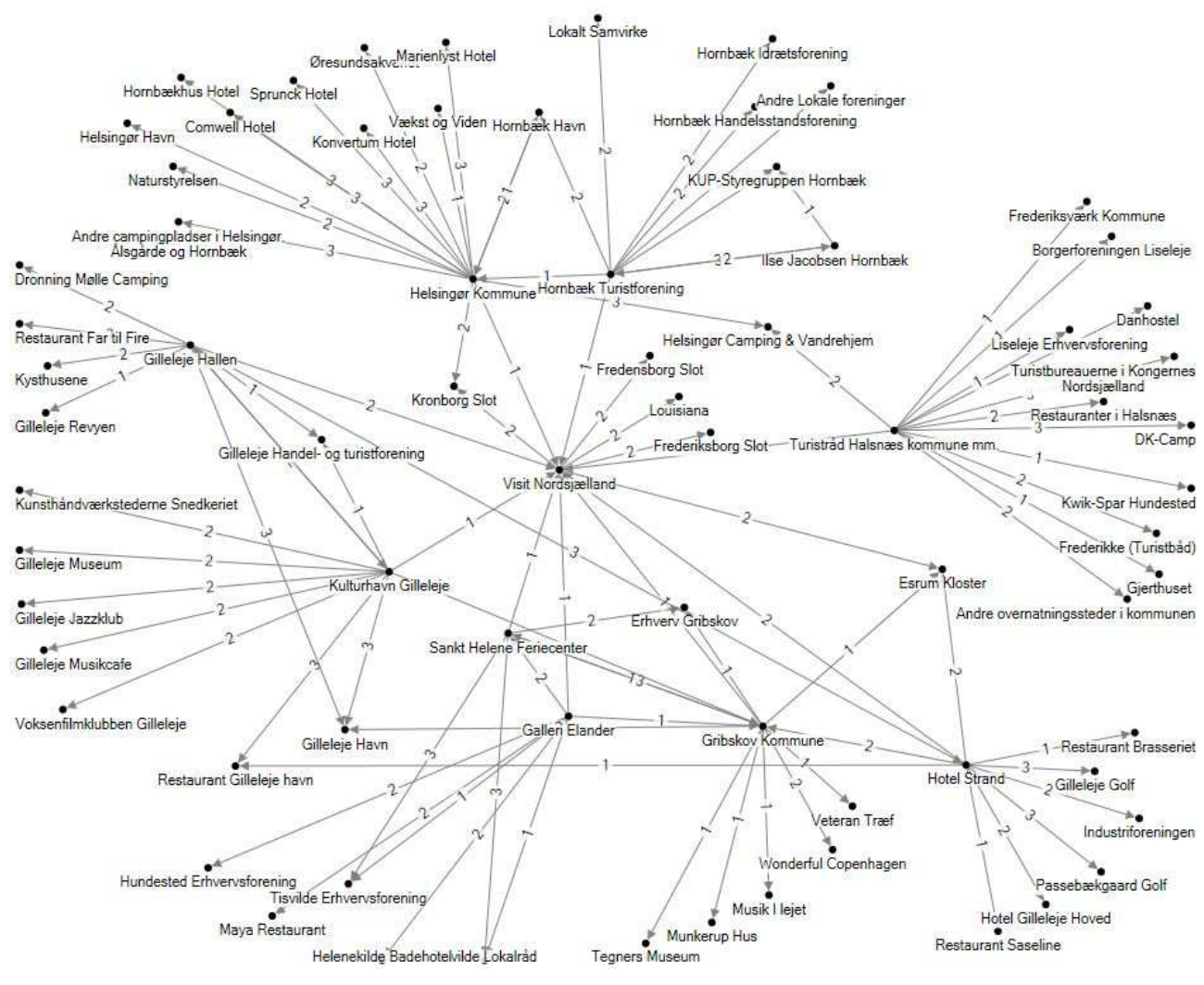
4.6.2 SAMARBEJDE OG UDVIKLING I AKTØR-NETVÆRKET

I det følgende vil vi, som vi gjorde det med de øvrige destinationer, benytte netværksteorien til at gå dybere ind i det aktør-netværk, som vi kan afdække på baggrund af de indsamlede data. Vi vil først undersøge netværkets centralitet og densitet, herunder generelle samarbejdstendenser og rollefordeling mellem centrale aktører i netværket. Herefter

vil vi gå nærmere ind i netværkets struktur og ressourcer, hvorigennem vi vil undersøge de vidensdynamikker, som karakteriserer netværket.

Som det var tilfældet i de øvrige analyser kan vi ikke afdække hele turismenetværket. Dette er dog mere udtalt i denne analyse, da vi her har at gøre med en væsentligt større destination, som afdækkes med samme antal interviews som de øvrige destinationer. Den netværkssklynge vi vil beskæftige os med i det følgende, kan derfor ikke ses som direkte repræsentativ for hverken Kongernes Nordsjælland eller Den Danske Riviera, men bør i stedet ses som et udpluk af aktørerne i Den Danske Riviera, som kan give informationer om, hvad de enkelte aktører mener og indikationer på, hvordan tingene generelt forholder sig. Herunder har vi, ved hjælp af den beskrevne metode (se metodeafsnittet s. 8 for en gennemgang af denne fremgangsmåde), illustreret den klynge i aktør-netværket for Kongernes Nordsjælland, som vi vil beskæftige os med i den følgende analyse.

Figur 18: Netværkssklynge, Kongernes Nordsjælland



En forudsætning for tilgangen til denne analyse er, at det er muligt at arbejde med Kongernes Nordsjælland som én samlet destination. Det er tydeligt at Visit Nordsjællands (og dermed de fem kommuner under Kongernes Nordsjællands) vision om Kongernes Nordsjælland som én samlet destination, er trængt igennem til aktørerne. Alle aktører er således klar over, at dette på sin vis er målet, og forholder sig også generelt positivt til ideen. Dette skyldes,

ifølge aktørerne, blandt andet finanskrisen, Visit Nordsjællands oprettelse og arbejde, og senest USTDK projektet (Se s. 79 for mere om projektets indflydelse på områdets udvikling). *"Der er også noget sundt i de kriser, de gør at vi rykker sammen, for det bliver vi nødt til. Vi bliver nødt til at tænke nyt. (...) Bare det at vi er begyndt at italesætte, at vi er en turismekommune. Det gjorde vi ikke for fire fem år siden. Så vi er rykket tættere på målet. (...) Visit Nordsjælland har også været med til at synliggøre aktørerne, de har måske heller ikke været så synlige for os før."* (Gribskov Kommune). Der er flere eksempler på aktører, som fuldt ud støtter op om den samlede destination, eksempelvis repræsentanten fra Sankt Helene Feriecenter *"[Kongernes Nordsjælland] det er der turismen bør ligge. Vi skal ikke sidde og mundhugges om, om det skal være Tisvilde eller Gilleleje eller hvad det er. Men det er der mange, der skal finde ud af rundt omkring."* Et andet eksempel er repræsentanten fra Gribskov kommune, som endda reflekterer over, hvorvidt Kongernes Nordsjælland i princippet også et er for lille område at fokusere på *"Jeg tænker ikke på Sjælland, jeg tænker ikke på Danmark. (...) Men grundlæggende er det jo helt grotesk, at vi sidder med de her små klatter i sådan et lille land"*. (Gribskov Kommune). En anden større aktørgruppe kan godt se ideen med den fælles destination, men indrømmer at det ikke er deres førsteprioritet. *"Jeg oplever mig selv som i første omgang en del af denne kommune, og så af Visit Nordsjælland (...) for mig er det vigtigere, at pengene bliver brugt i min kommune"* (Turistråd Halsnæs kommune mm.). Mens der også er aktører, som igennem deres udtalelser indikerer, at man hovedsageligt er fokuseret på sit lokalområde og at man, selvom man ved at man burde, faktisk ikke har den store involvering i den bredere destination. Det er i denne sammenhæng tydeligt, at aktørerne ønsker at give udtryk for, at man har fokus på hele destinationen, men når man spørger ind til deres arbejde og de nærmere omstændigheder, er der klare indikationer på at den brede destination ikke er i fokus. I sammenhæng vidner aktørernes udtalelser om, at missionen om at skabe en samlet destination er godt på vej, og at ideen, om ikke andet, er plantet i aktørernes bevidsthed, hvad enten de handler efter den eller ej.

I relation til dette er det vigtigt at nævne, at man hverken kan forvente eller forlange, at aktørerne totalt opgiver deres relation til og arbejde for styrkelsen af deres lokalområde, og det er heller ikke det Visit Nordsjælland efterspørger. De ønsker derimod at arbejde mod én fælles destination med en bestemt identitet og en række underdestinationer, som har hver deres unikke identitet. Der er blandt aktørerne generelt enighed om, at denne tilgang er vejen frem. Nogle aktører påpeger dog, at mens man med oprettelsen af Visit Nordsjælland, har fået en fantastisk mulighed for at starte og drive det fælles samarbejde, har man samtidig mistet den mere lokale forbindelse, hvorfor det er svært at finde frem til og vedligeholde den lokale identitet. Dette argument bakkes op af, at der er nogen forvirring i eksempelvis kommunernes og Visit Nordsjællands syn på rollefordelingen på destinationen og af, at kommunernes udtalelser i relation til dette i nogle tilfælde direkte modsiger Visit Nordsjællands perspektiver. Vi vil undersøge denne rollefordeling dybere i det følgende.

Inden vi ser på rollefordelingen mellem kommunerne og Visit Nordsjælland, vil vi dog først undersøge argumentet om den manglende lokale forankring nærmere. En af de mest fremtrædende kritikere i denne forbindelse er formanden for Halsnæs turistforening, som selv sidder i bestyrelsen for Visit Nordsjælland. Hun forklarer, at der fra hendes perspektiv mangler en facilitator, som kan være mellemled mellem det lokale niveau og Visit Nordsjælland. Det er nu til dels blevet turistrådets opgave at være dette, men hun mener ikke de har tiden eller ressourcerne, der skal til for at udføre opgaven tilstrækkeligt, fordi det er på frivillig basis. *"Det er det vi forsøger at skabe med det her turistråd, men det tager tid, og jeg er ikke sikker på om det fungerer, fordi det tager tid"*. Hun forklarer at problemet ikke er i Visit Nordsjælland – hun oplever, at de virkelig ønsker at blive delagtiggjort i det der sker i området, men i den aftale kommunerne har lavet med Visit Nordsjælland. Problemet i denne aftale er, at den ikke stiller krav om, at Visit Nordsjælland skal være facilitator på det mere lokale niveau. Hun forklarer fortsat, at der er et lokalt turistkontor med en repræsentant fra Visit Nordsjælland, men at dennes opgave ikke er, at være facilitator. Det er derimod at servicere gæster og markedsføre *"Han præsenterer sig altid som Visit Nordsjællands mand i Halsnæs og Halsnæs mand i Visit Nordsjælland. Han præsenterer sig som den dér [peger på tegning fra tidligere af facilitatoren]."* [intervieweren spørger] *"Men det er han ikke?" "Nej, det er han ikke (...) det skal han heller ikke, det er ikke hans arbejde, men det er*

forkert, at det ikke er hans arbejde.” (Turistråd Halsnæs kommune mm.). Det bør i denne forbindelse nævnes, at det langt fra er alle aktører, som nævner denne problemstilling, og at Visit Nordsjælland i deres udtalelser virker uenige i den opgavedefinition der her forelægges. Repræsentanten for Visit Nordsjælland forklarer ”Primært er vi en udviklingsorganisation, fordi alt hvad vi rør ved udvikler sig. Men vi udvikler med udgangspunkt i netværk.”. Hun forklarer videre, at disse netværk skal markedsføres, hvorfor de også er en markedsføringsorganisation ”Så vi er ikke nogen enten eller organisation, vi er en både og.”. På baggrund af dette er det således svært at konkludere på, hvorvidt der er et problem eller blot tale om misforståelser, men udtalelserne viser at der, i hvert fald blandt nogle aktører, hersker frustration og forvirring i forhold til hvem der står for det lokale niveau, efter Visit Nordsjællands oprettelse.

Man har på destinationen, med oprettelsen af Visit Nordsjælland, forsøgt at skabe en forståelse for vigtigheden af samarbejde på tværs af kommunerne. Man er til dels lykkedes med denne mission, da aktørerne generelt har en bevidsthed om, at de burde samarbejde på tværs. Der er dog, i flere aktørers tilfælde, langt fra idé til handling, mens andre direkte indrømmer, at de altid vil prioritere deres lokalområde over den fælles destination. Der er i Visit Nordsjællands vision ikke et direkte modsætningsforhold mellem fokus på sin egen destination og fokus på det fælles. De opfordrer derimod til, at hvert område finder sin unikke identitet, der passer ind i den fælles overordnede identitet for området, hvorfor dette ikke nødvendigvis er et problem. Der er dog aktører, som påpeger problemer i forhold til dette. Specielt én aktør fremhæver udfordringer i forhold til at etablere den lokale identitet, fordi den fælles identitet tager for stort ressourcemæssigt fokus. På baggrund af den hidtidige analyse kan vi ikke konkludere på, hvorvidt der er tale om et reelt problem eller misforståelser. Vi kan dog konkludere, at der er tale om frustration og forvirring hos enkelte aktører i forhold til rollefordelingen på destinationen. Denne forvirring bliver endnu mere klar, når vi ser på rollefordelingen mellem de mest centrale aktører i netværksklien, nemlig Visit Nordsjælland og kommunerne.

4.6.2.1 ROLLEFORDELING

Den mest centrale aktør i netværket er altså Visit Nordsjælland, som, ifølge deres direktør, er et egentligt destinationsudviklingsselskab eller en DMO. De står således for udvikling, markedsføring og modtageapparatet, som primært drives gennem lokale turistinformationer. Alle aktører ser Visit Nordsjælland som en vigtig organisation, som siden sin oprettelse i høj grad har været med til at løfte turismen i området.

”... det vigtigste for mig er, at vi har Visit Nordsjælland som den drivende kraft. For de holder os til ilden, og vi har jo meget at lave i vores hverdag. Men hvis ikke vi havde nogen til engang imellem at prikke os på skulderen, og sende en e-mail og sige: ’Prøve at hør her nu skal vi lige, nu er der lige et tiltag her, hvad synes I om det her, er det en god idé? Har I en god idé til det her? Kan I komme med nogle spændende indfaldsvinkler på det her?’ Det gør jo at man blive ved med at være aktiv.”
(Hotel Strand).

”Det der er så vigtigt er, at vi har de lokale kræfter – og dem skal vi slet ikke glemme. Men nogle gange så mangler vi også bare den der anden halvdel. Den professionelle spiller som kan gå ind og stikke lidt til os og lige få os hævet lidt i helikopteren, og der synes jeg bare det er skønt, at vi samarbejder med Visit Nordsjælland så meget som vi gør, for så får vi ligesom to verdener.”
(Hornbæk Turistforening)

Som nævnt, er der blandt nogle aktører, hvis ikke direkte modstand, så usikkerhed, om den nuværende rollefordeling i forhold til turismefremmeindsatsen på det lokale niveau. En usikkerhed som kommer endnu mere tydeligt til udtryk, når man i sammenhæng ser på kommunernes og Visit Nordsjællands udtalelser i forhold til turismen i området. Når interviewer spørger repræsentanten for Gribskov kommune, om de står for det lokale brand/identitet, svarer repræsentanten herfra således: *”Ja, det er det. Og det var det der skete i starten, at vi bare hoppede med, indtil vi*

tænkte hov vi skal også lige. Det gør de [Visit Nordsjælland] ikke for os.” (Gribskov Kommune). Hun baserer denne udtalelse på, at hun tidligere har forklaret, hvordan man i begyndelsen forventede, at Visit Nordsjælland tog sig af alt i relation til turismen, men at man senere har opdaget, at der er ting på det lokale niveau, som man selv skal stå for. Repræsentanten fra Helsingør kommune tilslutter sig dette synspunkt, idet han beskriver, hvordan det pludseligt gik op for dem, at ikke alle de tilbud man har i kommunen, passer ind i de koncepter Visit Nordsjælland kører med ”Jamen hov! De tilbud vi har på hylden, som ikke lige passer ind under Visit Nordsjælland hatten, hvad gør vi med dem? (...) Visit Nordsjælland har også erkendt, at alt ikke kan passe præcist ind i deres ramme. (...) Der er jo stadigvæk nogle ting der kan blive mere smidige, også i at blive helt klar over ansvarsfordelingen - Vækst og viden, som er den kommunale og Visit Nordsjælland der er den fælleskommunale. Det er nok aldrig noget man bliver færdig med, at finde det der snit.”. Selvom repræsentanten fra Helsingør kommune forklarer, at Visit Nordsjælland erkender, at der er dele af den lokale turismeindsats, som de ikke kan eller skal varetage, stemmer det ikke overens med Visit Nordsjælland direktørens udtalelser omkring deres rolle. Hun forklarer nemlig, at hun ikke mener kommunerne, har nogen rolle i forhold til turismen udover at sørge for rammebetingelserne ”... det er lige præcist forskellen. At sådan er der mange der er organiseret, men det er vi ikke i Nordsjælland. (...) Der bliver sat en dagsorden i Nordsjælland på tværs af kommuner, og det er den der bliver sat i Visit Nordsjællands bestyrelse. (...) Den anden måde, det er jo ikke en DMO måde at arbejde på. Det er når man har sammenlagt nogle turistbureauer, og så har man ikke ment det alligevel.”. Der lader altså til at være enighed om, at den overordnede strategi sættes i Visit Nordsjælland regi, men forvirring omkring rollefordelingen i eksekveringen af denne strategi, specielt på det lokale niveau, samt forvirring om de aspekter som ikke passer under den fælles strategi.

Alt i alt synes der altså at være nogen forvirring i forhold til rollefordelingen mellem kommuner og Visit Nordsjælland, samt i forhold til hvad Visit Nordsjællands opgaver er, og ikke er i forhold til de lokale aktører. Dette bevirker, som nævnt, at nogle aktører efterlyser at Visit Nordsjælland i højere grad skal agere netværksorganisation, men bevirker også at andre aktører ønsker at kommunerne går mere ind i turismefremmeindsatsen, hvilket er i direkte modsætning til hvad direktøren fra Visit Nordsjælland udtrykker ønske om. Et eksempel på en sådan aktør er repræsentanten fra Hotel Strand, som endda selv sidder i bestyrelsen i Visit Nordsjælland. Han siger ”Der hvor jeg kan savne lidt stadigvæk. Det er at kommunerne går lidt mere aktivt ind i turismeudviklingsarbejdet. Der er nogle kommuner, når de har betalt det her beløb, som de ifølge deres norm skal betale, så læner de sig lidt tilbage og siger: Nu klarer Visit Nordsjælland tingene, hvor de glemmer, at de skal selv være aktører i billedet. De skal også selv lave en turismestruktur for deres egen kommune.” (Hotel Strand).

Det er på baggrund af interviewene umuligt at sige, hvem, hvis nogen, der har ret og uret, men det er tydeligt at der, på trods af stor generel tilfredshed med organisationen, er uenighed og forvirring omkring Visit Nordsjællands rolle og opgaver i området. Selv bestyrelsesmedlemmer i Visit Nordsjælland viser tegn på enten utilfredshed eller uenighed om den nuværende model. Der er ligeledes indikationer på, at dette bl.a. bevirker, at der er opgaver, specielt på det lokale plan, som ikke bliver løst tilstrækkeligt, fordi der ikke er enighed om, hvem der har ansvaret for netop disse opgaver. En anden bivirkning ved dette er, at de turistforeninger som stadig eksisterer, virker usikre på deres opgave og formål. Flere af repræsentanterne fra disse forklarer således, at de er i en fase, hvor man, indenfor de givne rammer, forsøger at finde frem til, hvordan man bedst gavner området. Nogle aktører nævner i denne sammenhæng, at der, ligesom vi har oplevet det på flere af de øvrige destinationer, er for mange foreninger, som stikker i forskellig retning, og at en oprydning/sammenlægning af disse derfor nok ville styrke både området og de enkelte foreninger. Grunden til at denne forandring ikke er sket, hvilket ellers ville have været oplagt med oprettelsen af Visit Nordsjælland, er ifølge flere aktører, at folk sidder fast i gamle systemer, og er bange for at miste magtpositioner.

4.6.3 USTDK-PROJEKTETS ROLLE TURISMEUDVIKLINGEN

Alle de interviewede aktører nævner positive elementer ved USTDK-projektet i forhold til udvikling af deres destination. Hjælp til lokal identitetsskabelse, hvilket vi tidligere har omtalt som et problem for destinationen, nævnes af nogle aktører eksempelvis, som noget godt der kan komme ud af projektet. Det som klart flest aktører fremhæver som positivt ved projektet er dog, at det styrker den igangværende proces hen mod at blive én samlet destination. *"Det her projekt, det er nok det første, der kaster lys over, at vi ikke bare kan vækste alene. Vi skal hjælpe hinanden med at vokse"* (Hornbæk Turistforening), selv repræsentanten fra Hornbæk Havn, som ellers forholder sig meget kritisk til projektet siger *"... det er en af de ting, vi har fået ud af det! At man krydser bygrænserne lidt mere og netværker."* (Hornbæk Havn). Der er dog også klare kritiske røster i forhold til projektet. Meget af kritikken er ikke direkte møntet på dette projekt, men er møntet på EU finansierede projekter generelt. I denne forbindelse nævner aktørerne to overordnede.

- Resultaterne af projekter som disse bliver sjældent til noget eller holder sjældent i længden. Enten fordi tingene skal gå meget stærkt, fordi projektmidlerne udløber eller fordi ideer ikke bliver opfulgt med handling.
- Ildsjæle og privatpersoner har ligeså meget indflydelse på de processer der igangsættes med denne type projekter, som erhvervet har.

Visit Nordsjælland lader til at være meget opmærksomme på det sidste punkt, direktøren siger om deres arbejde: *"Det udmønter sig altid i noget konkret – det er meget lidt fluffy fluffy. (...) Det er en af de ting vi ved som turismeorganisation, at tingene skal være meget konkrete og specifikke og ikke for langhårede"* (Visit Nordsjælland). På trods af Visit Nordsjællands opmærksomhed på dette, er der alligevel flere aktører, som giver udtryk for, at de oplever det modsatte, specielt i relation til EU projekter. *"Det er blevet meget det der: 'jamen der sker jo alligevel ikke noget.' Det er ligesom Kystbyprojektet, der har også været nogen kommentarer om: 'jamen det er jo bare ligesom sidste gang – en masse ideer'. Så der skal altså noget handling til, mere end der skal genereres ideer."* (Hornbæk Turistforening).

Der er klare overlap mellem de nævnte problemstillinger, og tilsammen betyder de, ifølge flere aktører, at mange af de centrale personer fra turismeerhvervet, som ellers er dem, der har mulighed for at drive de produkter, man kan skabe med et projekt som USTDK, ikke deltager, fordi de ikke føler, de får nok ud af den tid de skal investere i det. Repræsentanten fra Sankt Helene Feriecenter udtrykker f.eks. frustration over, at de stort set er den eneste erhvervsdrivende fra Tisvildeområdet, som er med i projektet. *"Visit Nordsjælland de rækker armene op og siger - Yes vi [Nordsjælland] har de bedste badehoteller! - men hvis ikke de har dem med [i projektet], hvad hjælper det så?"* (Sankt Helene Feriecenter). Hun forklarer videre, at grunden til at de øvrige erhvervsaktører ikke deltager, er, at man har dårlige erfaringer fra tidligere projekter, bl.a. fordi det bliver ildsjælernes ideer, som tager fokus. Ideer som sjældent kan køre videre, når projektet er ovre *"... vi kan risikere at sådan et EU-projekt ender med noget, og nu taler jeg på erhvervets vegne, som erhvervet slet ikke kan se en idé i. (...) Og jeg ved da godt, at EU-projekter da ikke nødvendigvis er sat i værk, for at erhvervet kan trives, men det er jo vigtigt for turismeudviklingen, at der bliver udviklet noget, som vi som erhverv, sådan ser jeg på det, kan bruge."* Dette refererer tilbage til de problemer vi diskuterede i analysen af Kerteminde (s. 48) i relation til USTDK projektet, hvor argumentet om at EU projekternes finansieringsmetode fremmer en "jo flere deltagere desto bedre"- tankegang, blev nævnt som et grundlægende problem ved denne type projekter. At erhvervet ikke deltager, betyder altså ifølge aktørerne, at der ikke er nogen til at drive produkterne på den lange bane eller til at investere i de ideer man kommer op med, hvilket igen betyder, at der ofte ikke kommer konkrete synlige produkter ud af projekterne. Der er altså tale om en cirkulær bevægelse, hvor problemerne forstærker hinanden (vi vil diskutere dette yderligere under den fælles analyse s. 86).

Mange aktører er altså enige om, at der kan komme gode ting ud af projekter som USTDK og, at der også er potentiale til at der kommer noget godt ud af dette projekt. Samtidig er der dog også bred enighed om, at der er store problemer

i måden, hvorpå denne type projekter er organiserede og, at man derfor bør gentænke den måde disse projekter drives på i fremtiden, hvis man ønsker deltagelse fra erhvervet og derved investeringer og produkter, som er fremtidsholdbare. Konkret foreslår en aktør, at man i højere grad involverer erhvervet i ”konsulent fasen”, så der er blevet valgt en retning inden man får ildsjælenes ideer på bordet.

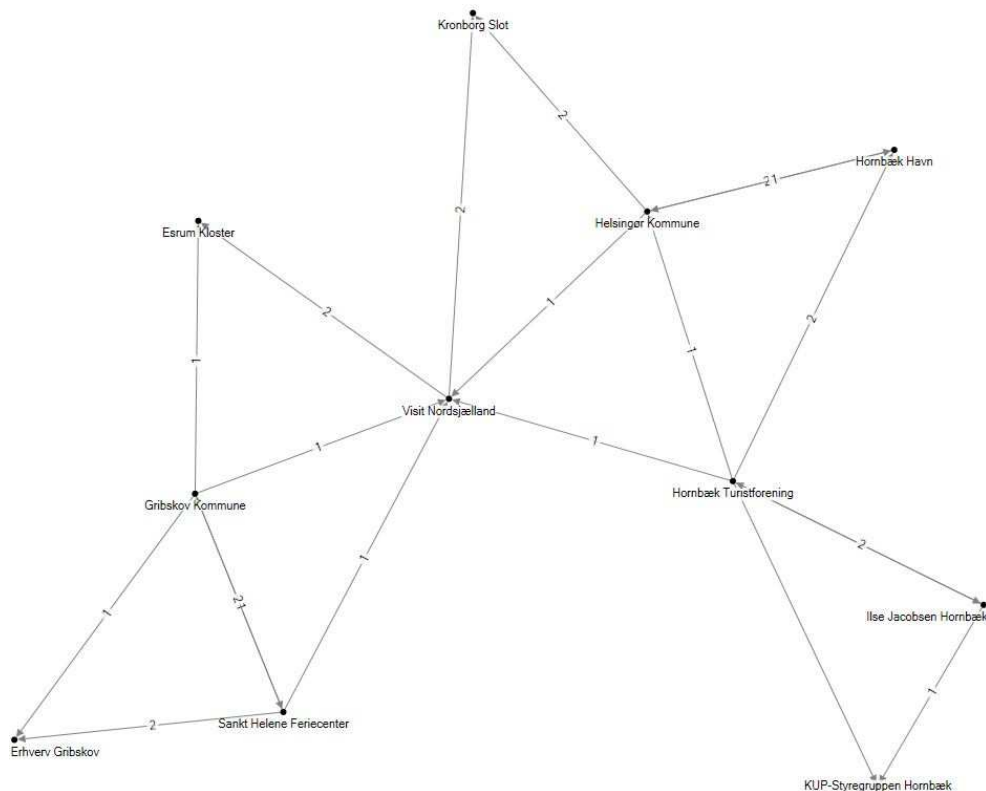
4.6.4 VIDENSDYNAMIKKER I NETVÆRKET

Ligesom det var tilfældet i de forrige analyser vil vi, i vores undersøgelse af netværkets ressourcer - nærmere bestemt vidensdynamikker, fokusere på de følgende tre punkter: Videnscirkulation – hvordan cirkulerer viden blandt aktørerne og hvilke aktører er centrale ift. videndeling i netværket? Videnskilder – hvilke kilder er centrale i forhold til anskaffelse af viden i relation til turismerelateret udvikling? Vidensmæssige forudsætninger – er der i netværket vidensmæssige forudsætninger for udvikling af turismen, har man adgang til den nødvendige viden og har man forudsætning for at udnytte den?

4.6.4.1 VIDENSCIRKULATION

I den nedenstående model har vi, via den samme metode som i de øvrige analyser, fundet frem til den mest centrale klike i den for os tilgængelige del af netværket for Kongernes Nordsjælland. I denne analyse vil vi dog kun lægge meget lidt vægt på videnscirkulationsdelen, fordi det repræsenterede netværk og den klike, som er illustreret herunder, langt fra er repræsentativ for hele Kongernes Nordsjælland eller Den Danske Riviera.

Figur 19: Netværkssklike, Kongernes Nordsjælland



Den ovenstående netværksklige indikerer, at der er god grobund for videnscirkulation i området, da der lader til at være et en hierarkisk sammenhæng, hvor viden kan flyde fra Visit Nordsjælland i centrum af netværket direkte til de større attraktioner i området, kommunerne og til enkelte væsentlige aktører på de lokale underdestinationer.

4.6.4.2 VIDENSKILDER OG FORUDSÆTNINGER

Dette videnscirkulationsmønster stemmer godt overens med aktørernes udtalelser. Det er således tydeligt, at en af de største kilder til turismerelateret viden i området er Visit Nordsjælland. Det er dem, som får den eksterne turismefaglige viden, og det er dem, man opsøger, hvis man har brug for dette eller anden turismerelateret viden. En aktør nævner dog, at hun godt kunne ønske sig øget fokus på mere konkrete ting ved drift af en turismevirksomhed, herunder eksempelvis konstruktiv kritik af den enkelte virksomhed, da hun ser dette som mere værdifuldt end eksempelvis statistikker og andet mere formaliseret viden. Hun giver ligeledes et konkret eksempel på at Visit Nordsjælland har gjort netop dette, da hun forklarer, hvordan det var Visit Nordsjælland, der gjorde dem opmærksom på, at de kunne få en videnspilot, hvilket hun forklarer, har vist sig at være en fantastisk kilde til viden *”En af de helt store barrierer i vores branche er, at der ikke er højtuddannede nok.”* (Sankt Helene Feriecenter).

I relation til Visit Nordsjælland som kilde til viden er en central problemstilling, som nogle aktører fremhæver, også, at der, som nævnt i relation til samarbejdet, mangler en form for mellemlid eller facilitator mellem Visit Nordsjælland og de enkelte lokale aktører. I forbindelse med viden er problemet ifølge en aktør, at den viden Visit Nordsjælland formidler, skal sorteres og bearbejdes så den passer til det enkelte lokale område, hvis man skal forvente at aktørerne skal have noget ud af det. *”Vi får enormt meget information på mail, men jeg ved hvordan det er i det virkelige liv, hernede hos os, så siger vi, 3 mails fra Visit Nordsjælland! ’Nej, væk med det, det er ikke noget for mig’. Vi har ikke tid, og heller ikke indsigten, og det skal vi heller ikke have – det er jo derfor vi har hyret dem. Men der tænker jeg, at den Nordjyske model, hvor du har mellemstationen i dit turistbureau. Som vil sidde og sortere i den information, (...) som kan forstå det sprog de har, og som kan oversætte til mig.”* (Turistråd Halsnæs kommune mm.) I relation til viden efterlyser denne aktør altså igen den førnævnte facilitator, denne gang til at bearbejde den viden der kommer oppefra i systemet, da den, ifølge hende, bliver sendt til, men ikke bliver modtaget eller forstået af aktørerne, som det er i øjeblikket.

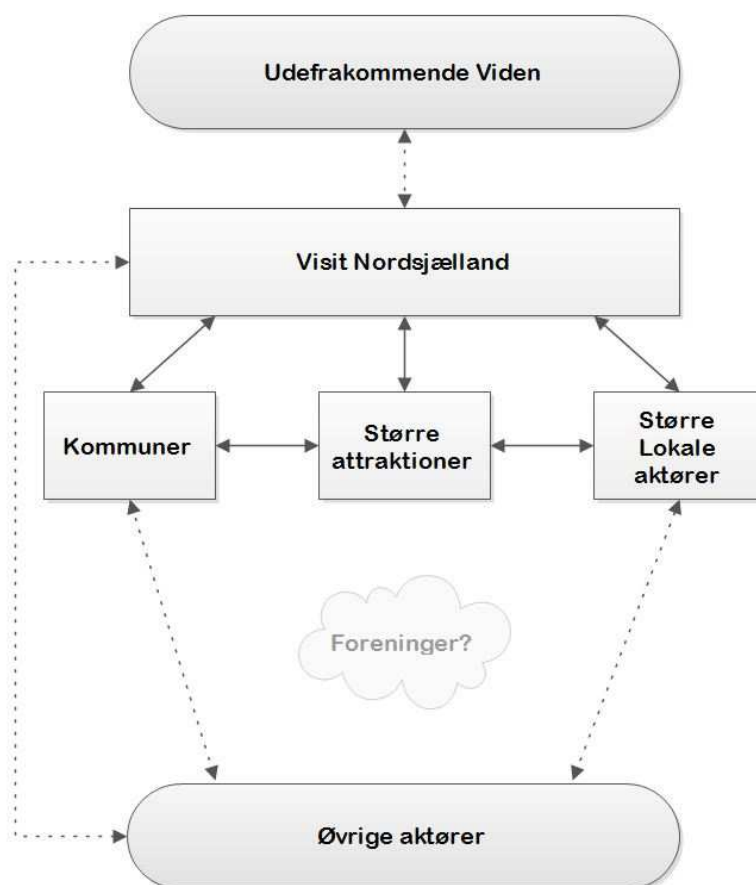
Udover Visit Nordsjælland er de centrale kilder til viden: respons fra gæsterne, de lokale og de øvrige aktørers erfaring. I forbindelse med det sidste, nævnes styregrupperne under USTDK-projektet af flere aktører, som et godt sted at udveksle viden, fordi der indgår folk med forskellig baggrund, men med en fælles interesse – en styrket destination. I forhold til USTDK-projektet som kilde til viden kommer repræsentanten for Sankt Helene Feriecenter med en kommentar, som kan relateres tilbage til den tidligere diskussion om, hvorvidt projektet er for fokuseret på at høre alle aktører, fremfor dem som er mest relevante i forhold til investeringer og drift. Hun forklarer, at hun mener man med et projekt som USTDK, har en unik mulighed for at få ekspertviden, fordi der er penge til at hyre konsulenter ind. Hun mener dog, at man ofte forspilder denne chance *”Jeg efterlyser jo egentlig lidt det der med, at når man endelig har nogle eksperter, altså de der konsulenter vi har hyret ind til massevis af kroner og ører. Jamen så skal vi jo bruge deres ekspertviden, så skal de jo ikke sidde og tæske i, hvad en eller anden tilfældig kunstner, der lige møder ind en enkelt dag og mener, at nu er han ekspert i kystbadebyer, har at sige. Lad os da bruge de penge på at de eksperter kommer og fortæller os [erhvervet], eller på hvad de kan få ud af os [erhvervet].”* (Sankt Helene Feriecenter). Hun fremhæver altså igen problemet i forhold til bottom-up tilgangen til projektet, som ifølge hende gør, at man vidensmæssigt ikke udnytter de kompetencer, der er til rådighed i projektet tilstrækkeligt.

I forhold til de vidensmæssige forudsætninger på destinationen nævner flere aktører, at selvom man har adgang til viden gennem ovennævnte kilder, så er der specifikke ting man godt kunne bruge mere viden om, i denne forbindelse nævnes eksempelvis, manglende viden om gæsternes tilfredshed og destinationens kvalitetsniveau. Flere aktører nævner også, at selvom man har adgang til masser af viden, er den egentlige udfordring, at vide hvad man har brug for

at vide, og det kan være meget vanskeligt som aktør. *"Jeg tror der er masser af viden, men jeg tror at det der er det svære, det er at stille sig spørgsmålet, hvad er det du gerne vil vide."* (Hotel Strand).

På baggrund af de tilgængelige netværksdata og de gennemgåede udtalelser fra aktørerne kan vi nu lave en model for den nuværende videncirkulation i netværket.

Figur 20: Model for videnscirkulation, Kongernes Nordsjælland



Visit Nordsjælland den primære gateway ind og ud af netværket, når det handler om turismerelevant viden. Der stærke direkte forbindelser fra Visit Nordsjælland til kommunerne, de største attraktioner i området og til flere større aktører fra de forskellige lokale destinationer. Kommunerne, de større lokale aktører og Visit Nordsjælland har alle kontakt til de øvrige aktører på destinationen. Nogle aktører mener dog, at kontakten til Visit Nordsjælland ikke er tilstrækkelig i øjeblikket – nedadgående viden (udefra og fra Visit Nordsjælland) skal sorteres og oversættes til aktørernes sprog, og opadgående information (fra aktørerne til Visit Nordsjælland om drift, gæsterne osv.) skal gå gennem en mere formaliseret kilde, end det nu er tilfældet. Lokale facilitatorer af denne kontakt nævnes som en potentiel løsning på denne problemstilling. Det er oplagt, at denne facilitatorrolle kunne varetages af de lokale turismerelevante foreninger, som lader til ikke at have fundet deres ben efter oprettelsen af Visit Nordsjælland. Hverken aktørerne eller Visit Nordsjælland støtter dog umiddelbart op om denne idé. Dette skyldes, at der ifølge aktørerne ikke er tilstrækkeligt med ressourcer til, at de kan varetage opgaven, og ifølge Visit Nordsjælland, at det vil

undergrave ideen med en bredt funderet DMO. Et alternativ til dette er, at Visit Nordsjællands opgave udvides, til også at varetage denne facilitatorrolle. På den måde holder man turismefremmeindsatsen indenfor DMO'en, mens man samtidig opfylder aktørernes ønske om en mere lokalt funderet person eller organisation, som har til opgave at mediere kontakten mellem erhvervet og Visit Nordsjælland i ligeså høj grad, som at drive turistinformationer og varetage markedsføringsopgaver.

4.6.5 OPSUMMERING

Der er blandt de interviewede aktører bred enighed om Kongernes Nordsjællands kvaliteter og om de turismereleterede udfordringer, som man står overfor. Disse udfordringer handler eksempelvis om, hvordan man forbedrer værtskabet i området, hvilket inkluderer både fysiske forbedringer og øget fokus på den måde man møder turisten på. En anden hovedudfordring ligger i de mange fredninger og restriktioner, som hindrer turismeudviklingen i området. Restriktioner som peger på en problemstilling i relation til forholdet mellem turisme og lokalbefolkningen i området. I forhold til løsningen på disse problemer er der en klar opdeling mellem de aktører, som mener det hovedsageligt er erhvervets opgave og de, der mener, at løsningen af disse problemer hovedsageligt ligger i kommunalt regi.

Oprettelsen af destinationsselskabet Visit Nordsjælland kom med en præmis om, at man bør arbejde med turismen i de fem medlemskommuner som en samlet destination – Kongernes Nordsjælland. Analysen peger på at denne præmis, siden Visit Nordsjællands oprettelse i 2010, i høj grad har opnået en plads i alle aktørers bevidsthed. Der er dog stor forskel på, hvorvidt aktørerne også handler efter den. Skabelsen af den fælles destination indbefatter to overordnede opgaver, på den ene side skal man skabe den overordnede samlede og samlende identitet for Kongernes Nordsjælland og på den anden, skal man skabe lokale identiteter for hvert område under Kongernes Nordsjælland, som passer ind under den brede identitet. Baseret på aktørernes udtalelser lader det til, at man hidtil har haft mest succes med det første, mens der stadig er en del udfordringer i forhold til de identiteter. Analysen peger således, i relation til samarbejde og vidensdynamikker, på en central problemstilling i forhold til dette arbejde, da der viser sig at herske en hvis forvirring og frustration blandt nogle aktører i forhold manglende viden om, hvem der har ansvaret for det lokale niveau efter Visit Nordsjællands oprettelse. En forvirring som gør, at kommunerne, Visit Nordsjælland og aktørerne (selv dem som sidder i Visit Nordsjællands bestyrelse) ofte har modstridende holdninger til hvad Visit Nordsjællands opgaver egentlig er, og hvad rollefordelingen er på det lokale niveau. En anden bivirkning ved dette er, at de turistforeninger som stadig eksisterer, generelt virker usikre på deres opgaver og formål.

Flere aktører nævner positive elementer ved USTDK-projektet, som de håber og eller mener, kan være med til at drive ideen om den samlede destination og også hjælpe til lokal identitetsskabelse. Projektet møder dog også en del kritik aktørerne nævner bl.a. følgende kritikpunkter:

- Tingene skal gå meget stærkt og de resultater man når frem til holder derfor sjældent i længden.
- De ideer og produkter som skabes med denne type projekter, bliver ofte bliver glemt så snart projektmidlerne udløber.
- Ildsjæle og privatpersoner har ligeså meget indflydelse på de processer der igangsættes med denne type projekter som erhvervet har
- Ideer bliver sjældent opfulgt med handling

Der er altså ifølge aktørerne positive ting ved projekter som USTDK, men disse problemstillinger, som i høj grad ligner mange af dem, der er blevet præsenteret i forbindelse med de øvrige destinationer, peger på, at man måske bør gentænke den måde denne type projekter drives på i fremtiden, hvis man ønsker deltagelse fra erhvervet og derved investeringer og produkter, som er fremtidsholdbare. Dette perspektiv støttes også af flere af de interviewede aktører i Kongerne Nordsjælland.

4.7 TVÆRGÅENDE ANALYSE: SAMARBEJDE, VIDENSDYNAMIKKER OG UDVIKLING I DANSKE KYSTFERIEBYER

I det følgende vil vi fremhæve, diskutere, analysere og konkludere på de indikationer, som vores analyser af de seks destinationer giver om danske kystbyer generelt. Det er her vigtigt at være opmærksom på, at dette ikke skal ses som en opsummering af de seks hidtidige analyser, da der er flere væsentlige aspekter i disse, som ikke indgår i det følgende, fordi de, på trods af deres vigtighed for den enkelte destination, ikke er relevante til at belyse de generelle ting om danske kystbyer, som vi ønsker at undersøge med denne tværgående analyse. I stil med de individuelle analyser, vil vi først analysere på fællestræk ved de danske kystbyaktørers syn på deres destination, samt deres samarbejde og vidensdynamikker. Herefter vil vi lave en grundigere analyse af DMO'ers rolle i udviklingen af danske kystbyer og konkludere på aktørernes syn på USTDK-projektets rolle i deres områdes udvikling. Argumentationen i den følgende analyse er baseret på enighed blandt brede flertal af aktørerne på destinationerne, men ikke nødvendigvis på enstemmighed, hvorfor man ikke kan forvente, at konklusionerne er dækkende for alle aktører på alle destinationer.

4.7.1 DANSKE KYSTBYAKTØRERS SYN PÅ DERES DESTINATION

Der er på alle de undersøgte destinationer overvejende enighed blandt aktørerne om byernes og områdernes styrker og svagheder. Naturen og kysten fremhæves oftest som områdernes største styrke. I forlængelse af dette opstår dog en udfordring, som også går igen på destinationerne, nemlig hvordan man får sin natur og kystlinje til at skille sig ud fra de andres. I relation til dette er der forskellige eksempler på, hvordan man på mere eller mindre succesfuld vis er lykkedes med dette. Det bedste eksempel er nok i Klitmøller og Nørre Vorupør, hvor man med "Cold Hawaii"-brandet har formået at få netop deres kystlinje til at skille sig ud fra de øvrige destinationers. Dette brand er dog bygget på unikke stedbundne kvaliteter, hvilket indikerer, at sådanne kvaliteter kan være nødvendige, hvis man virkelig ønsker at skille sig ud. Desuden kommer denne succes også med en lang række udfordringer i bl.a. forhold til at engagere lokalbefolkningen i produktet og i forhold til at skabe enighed om, hvad man ønsker for sin destination. Udfordringer som også i større eller mindre grad er til stede på de øvrige destinationer.

De udfordringer som oftest nævnes af aktørerne i forhold til udvikling af turismen i områderne, er dog relateret til sæsonforlængelse, værtskab og kvalitet. Disse udfordringer lægger sig tæt op af formålet med USTDK-projektet, som blandt andet er at forbedre destinationerne på netop disse områder, hvilket enten vidner om at man med USTDK-projektet har valgt at adressere nogle problemstillinger, som er meget centrale for aktørerne, eller om, at USTDK-projektet har påvirket aktørerne til at fokusere på netop dette. Uanset hvad må dette ses som et positivt element ved USTDK-projektets fokus.

Udover disse udfordringer, som i høj grad handler om det produkt aktørerne udbyder, nævnes flere øvrige udfordringer også som centrale problemstillinger. Her fremhæves specielt fredningsbestemmelser, som hindrende for udviklingen. Aktørerne har forståelse for vigtigheden i at beskytte kystområderne, da det er disse og netop deres uberørthed, som gør områderne attraktive, men mener samtidig, at flere bestemmelser er urimeligt stramme, og at systemet i forhold til disse er for ufleksibelt, hvis man ønsker, at dansk turisme skal trives og udvikles. Det foreslås derfor, at man ser nærmere på, hvordan man kan finde en mere rimelig balance mellem beskyttelse og benyttelse, som formår at styrke kystturismen samtidig med at man opretholder dens vigtigste produkt – de autentiske og uberørte kyststrækninger.

4.7.2 SAMARBEJDE OG VIDENSDYNAMIKKER

Der er på destinationerne bred enighed blandt aktørerne om, at aktørsamarbejde er et vigtigt element i den turismemæssige udvikling af deres byer og områder. Det er ligeledes gennemgående, at samarbejdet ikke hidtil har været tilstrækkeligt og i flere tilfælde stort set ikke-eksisterende. Der nævnes flere årsager til, at dette hidtil har været tilfældet, hvoraf den mest gennemgående er, at man indtil finanskrisens begyndelse kunne klare sig uden, og at denne succes gjorde, at man var relativt kortsigtet i sin måde at arbejde på. Andre væsentlige udfordringer som stadig er relevante ift. at styrke aktørsamarbejdet er bl.a.:

- At mange turismeaktører er relativt små, hvorfor tid er en vigtig og dyr ressource, som gør det vanskeligt at deltage i for mange forskellige sammenhænge.
- At der stadig er mange aktører, som vælger at stå helt udenfor samarbejdet og således "kører frihjul", hvilket skaber modstand fra de aktører, som ellers gerne ville deltage.

Begge disse udfordringer peger mod nødvendigheden af løsninger, som enten giver aktørerne yderligere og mere direkte incitament til at deltage i turismeutviklingen på destinationen - f.eks. gennem ekstra eksponering, som det blev foreslået i Skagen, hvor man har flere større virksomheder, der har mulighed for at bidrage ekstra. Flere aktører, store som små, foreslår også indtægtsbaserede kontingenter, hvilket går godt i spænd med disse betragtninger, såfremt eksponeringen også følger indbetalingen. Et konkret middel til at skabe dette incitament kan være et velfungerende elektronisk turistinformationssystem, hvor blot det at indgå vil have stor værdi for en lille aktør, mens kraftig eksponering vil være nødvendigt for en stor.

En anden væsentlig pointe som de seks analyser påpeger i forhold til aktørsamarbejde på destinationerne er, at specielt de større aktører ofte er veletablerede i netværk inden for deres respektive brancher (museer, attraktioner, restaurationer osv.), hvorfor vi ofte fandt bedre samarbejde og videnscirkulation mellem virksomheder i samme branche end mellem virksomheder i samme geografiske område. Flere aktører – både større og mindre – erkender, at dette er den nuværende situation og stiller sig derfor undrende over, hvorfor det forholder sig sådan, specielt fordi mange af aktørerne sagtens kan se potentiale i geografisk baseret samarbejde på lige fod med det branchemæssige. Dette peger på, at der på nuværende tidspunkt måske mangler en platform eller et fælles projekt, som kan samle aktører på en destination på sammen måde, som det mange steder allerede sker i brancheregion. En platform som USTDK-projektet måske kan være medvirkende til at skabe.

I forhold til vidensforudsætningerne på destinationerne er der blandede meninger om, hvorvidt den nødvendige viden er tilgængelig i øjeblikket. Der er til gengæld enighed om, at et større problem i relation til dette er at finde frem til, hvad det er, man har brug for at vide. Aktørerne erkender altså, at de kan blive bedre og klogere på flere punkter, men forklarer samtidig, at de ikke ved, hvor de skal starte i forhold til disse forbedringer og at det kræver ekstern hjælp hvis de skal realisere forbedringspotentialet. I denne sammenhæng fremhæves vigtigheden af, at den lokale turismeorganisation er tæt nok på, til at kunne gøre opmærksom på, hvad sådanne ændringer kunne være, og hvor man skal begynde i forhold til at udføre disse. Et positivt eksempel er her Visit Kerteminde, som af flere aktører nævnes som direkte medansvarlige for ændringer af forretningsgangen ved virksomheder i området. I relation til dette nævnes også vigtigheden i, at den information som kommer udefra sorteres og målrettes, inden den når specielt de små aktører, som hverken har tiden eller kompetencerne til selv at lave denne sortering. Den information man får, skal have altså et formål og være relevant. Hvis den er det, tages den også alvorligt og til efterretning, hvorimod overflod af information kan virke direkte omvendt, idet aktørerne ofte vælger at ignorere alt. Aktørerne påpeger altså, at hvis man ønsker at forbedre vidensdynamikkerne på destinationerne og derved ultimativt produktet, så må turismefremmeorganisationer i højere grad arbejde for de enkelte virksomheder, ved at komme med direkte råd om hvordan man kan forbedre sit produkt, ved at gøre opmærksom på hvilken viden man bør eftersøge og/eller ved aktivt at videreformidle den information som kan være relevant for netop deres virksomhed.

En sidste væsentlig pointe som analysen påpeger i forhold til vidensdynamikkerne på destinationerne, er at man fra kommunernes og turismefremmeorganernes side mange steder kan og bør blive bedre til at inkludere og udnytte de centrale virksomheder på destinationerne. Disse virksomheder har ofte allerede et bredt netværk på destinationen, og kan med fordel benyttes til mægling mellem virksomheder, eller som rådgiver på specifikke initiativer, ideer eller projekter. Analysen peger således på at man på nuværende tidspunkt, måske i frygt for at fremhæve nogle frem for andre, ikke ønsker særligt tætte forbindelser til enkelte virksomheder fremfor andre, men at dette kan være nødvendigt og måske endda en fordel i forhold til samarbejde, videnscirkulation og udvikling af destinationerne på længere sigt, specielt hvis man ønsker at satse internationalt.

Både i forhold til samarbejde og vidensdynamikker viser vores analyser, at der på hver destination er én aktør som er den centrale. Disse aktører er for de seks destinationer hhv. Visit Nordsjælland, Thy Turistforening, Visit Kerteminde, Skagen Turistforening, Visit Aalborg og Business LF (med stor support fra Sydfalster Turist- og Erhvervsforening og kommunen). Det kan måske synes indlysende, at der er én central aktør på hver destination, og at det er netop disse aktører, som er de centrale. Når vi alligevel finder det væsentligt, at analysen påpeger dette, skyldes det, at den samtidig påpeger, at disse aktører ofte er eneansvarlige for at samarbejde og videnscirkulationen overhovedet foregår. Dette betyder, at hvis der er områder i relation til samarbejde og/eller videnscirkulation, hvor disse aktører enten ikke løser opgaverne, eller ikke løser dem tilstrækkeligt - hvad enten det er fordi, det formelt set faktisk ikke er deres opgaver; at de ikke har ressourcer til at løse dem; eller noget helt tredje - så bliver de sjældent løst, eller bliver alternativt løst på måder som strider mod de overordnede strategier på destinationen. Analysen påpeger således vigtigheden i, at disse centrale aktører har de forudsætninger (videns- og kompetencemæssige, strukturelle, organisatoriske, økonomiske osv.) der skal til for, at de kan løse deres opgaver tilstrækkeligt. Fordi en svækkelse af disse organisationer altså automatisk medfører en svækkelse af grundlaget for samarbejde, videnscirkulation og dermed udviklingspotentiale på hele destinationen. Analysen peger således på disse organisationers vigtighed, hvorfor vi afslutningsvis vi se nærmere på netop disse (s. 89), men før vi gør det, vil vi først konkludere på USTDK-projektets rolle i udviklingen af danske kystbyer.

4.7.3 USTDK-PROJEKTETS ROLLE I UDVIKLINGEN AF DANSKE KYSTBYER

Når vi ser på de hidtidige analyser i sammenhæng, bliver det klart, at der er stor variation i hvilken og hvor stor en rolle USTDK-projektet spiller på de forskellige destinationer, i hvert fald fra aktørernes synspunkt. I Skagen lader projektet således til at have meget lille betydning for aktørerne, som stort set ikke nævner det, når de taler om nuværende turismeudvikling i deres område, mens projektet er allestedsværende, når man taler med aktørerne i Kerteminde, som ser det som et vigtigt værktøj til udvikling af deres destination. Der er ligeledes både positive aspekter og kritikpunkter i forhold til USTDK-projektet, som går igen på tværs af destinationerne og det er nogle af disse, vi vil se nærmere på i det følgende.

En væsentlig konklusion som går igen på tværs af destinationerne er, at de fleste aktører generelt ser USTDK-projektet som noget positivt for deres destination. Specielt projektets evne til at skabe fokus og fælles retning i forhold til specifikke tiltag nævnes som noget positivt. Herudover fremhæves styrkelse af det lokale samarbejde og det, at projektet giver incitament til at handle på de ting, man hidtil kun har snakket om, også som positive elementer. Det bør i denne sammenhæng dog nævnes, at de interviewede aktører, som nævnt i metoden, er udvalgt på baggrund af deres deltagelse i USTDK-projektet, hvorfor der er sandsynlighed for, at disse aktører er mere positivt stemte overfor projektet, end de som har valgt ikke at deltage og som vi derfor heller ikke har interviewet.

Udover disse generelt positive røster er der dog også en række relevante kritikpunkter og problemstillinger, som er væsentlige i relation til USTDK-projektet, men også for kommende EU projekter i stil med dette. På trods af de positive røster er det nemlig et fåtal af aktørerne som omtaler projektet uforbeholdent positivt. En problemstilling som bringes op af en meget stor del af aktørerne er skepsis over, hvorvidt der faktisk ender med, at komme noget ud af et projekt

som dette. Denne skepsis er i langt de fleste tilfælde bygget på erfaring fra tidligere lignende projekter, som man ikke har følt, at man har fået noget ud af, og forstærkes i forhold til det nuværende projekt flere steder af, at vigtige erhvervsaktører har valgt ikke at deltage eller deltager med kraftige forbehold pga. disse erfaringer. Dette indikerer, at vi har at gøre med et af to scenarier:

Det første scenarie er at aktørerne tager fejl og at de tidligere projekter faktisk har skabt resultater. Hvis det er tilfældet, fremhæver det vigtigheden af at formidle disse resultater til de deltagende aktører, så de får fornemmelsen af, at det projekt de deltog i, har flyttet noget. I relation til dette er det tydeligt, at synlige resultater og gerne håndgribelige forandringer er vigtige for at oprette interessen hos aktørerne. Det gælder både ved en projekts slutning – for at skabe interesse for efterfølgende projekter, men også undervejs i projektet - for at overbevise aktørerne om, at man ønsker at opnå mere end "bare snak".

Det andet scenarie er at projekterne faktisk ikke har skabt resultater, hvilket peger på en række andre problemstillinger, som forskellige aktører fremhæver i relation til denne type projekter.

Eksempler på disse problemstillinger er:

- Arbejdet i forbindelse med disse projekter er ofte på frivillig basis, hvilket kan betyde, at man mangler kompetencer til at løse de pågældende opgaver tilstrækkeligt.
- Der mangler ofte vigtige erhvervsaktører i projekterne.
- Tingene skal ofte gå meget hurtigt, hvorfor man ikke får udviklet holdbare produkter.
- De produkter og tiltag man kan skabe, er ofte meget små pga. manglende investeringer.

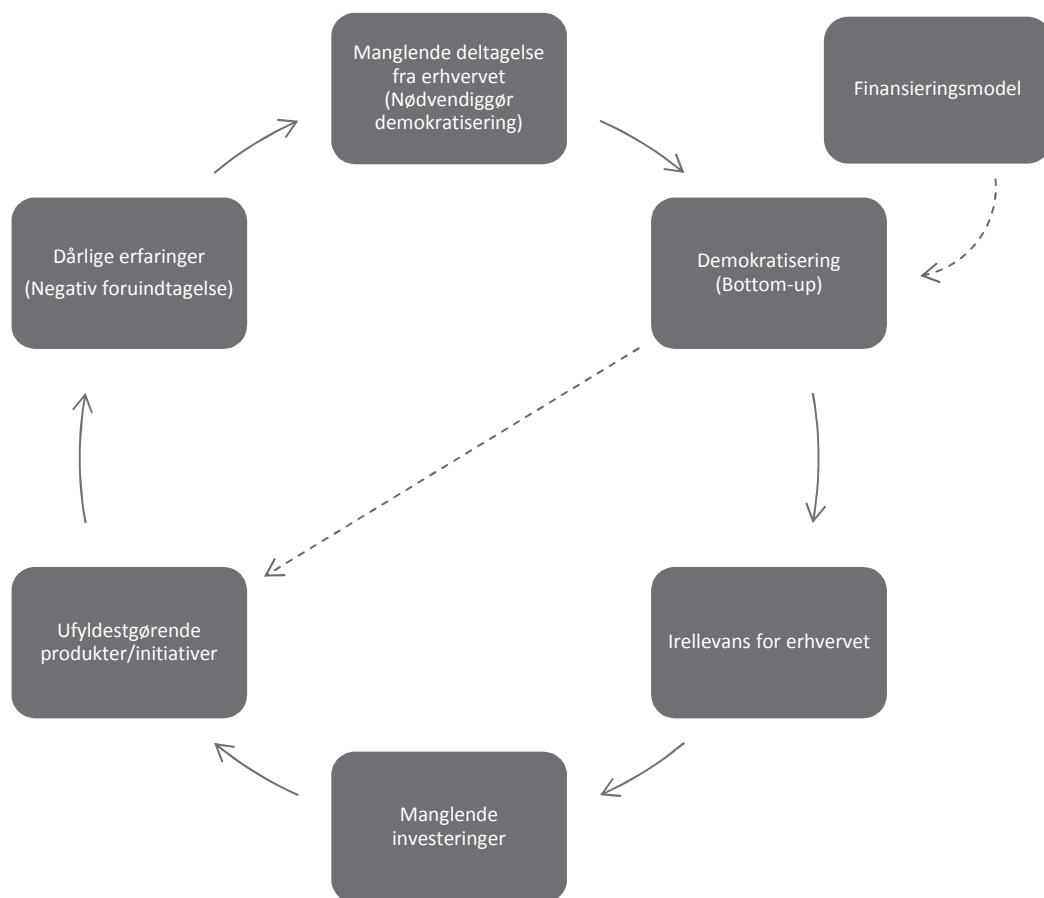
Man kan argumentere for at alle disse problemstillinger kan udspringe af samme overordnede udfordring, nemlig at erhvervet ikke er tilstrækkeligt involveret i de tiltag man skaber. Når man ser nærmere på argumenterne for, hvorfor erhvervet ikke deltager i højere grad end det er tilfældet, er svarene enten, at det skyldes dårlige erfaringer fra tidligere lignende projekter, eller at det skyldes, at processen i disse projekter gør, at alt for mange aktører, som ikke har en direkte aktie i turismeerhvervet i området, får meget stor indflydelse, hvilket gør de endelige produkter/initiativer uinteressante for erhvervet. Man kan altså, på basis af disse aktørers udtalelser tale om en overdemokratisering af beslutningsprocesserne, som gør, at de produkter man ender med, måske er interessante for området, men ikke er interessante for erhvervet, hvilket i flere tilfælde betyder, at de ikke kan køre videre, når projektperioden er ovre. Andre aktører nævner også, at denne tilgang giver manglende fokus og ofte ender med forskellige småinitiativer i stedet for større helheder med en fælles strategi. Dette peger ligeledes på en problemstilling, som flere større aktører fremhæver i denne sammenhæng. Nemlig at der er meget forskellige perspektiver på, hvad man skal opnå med et projekt som USTDK. Flere større aktører giver således udtryk for, at ambitionerne er for små og at man, måske pga. de mange mindre aktørers tilfredshed med små tiltag, ikke i tilstrækkelig grad udnytter de ressourcer (økonomiske fra EU, tidsmæssige fra erhvervet/aktørerne og videnskabsmæssige i form af spildte konsulenttydelser). Dette tyder således på, at der mangler en diskussion af hvad delmål og formål med projekter som USTDK er, hvilket også direkte efterlyses af visse aktører.

Denne bottom-up model lader også til at være den tilgang man på de fleste destinationer tilgår dette projekt med, hvilket kan varsle om potentielle problemer med at nå konkrete resultater, hvis ikke man er opmærksom på de risici, der er forbundet med denne tilgang. Der kan være mange årsager til, at man vælger netop denne tilgang, herunder at man ønsker at mobilisere alle interessenter, da de jo alle på sin vis skal modtage turisterne, hvilket kan ses som et fornuftigt argument. Tre af de interviewede aktører som alle repræsenterer større virksomheder/organisationer i deres område argumenterer dog for, at denne tilgang først og fremmest skyldes EU projekternes finansieringsmodel (medfinansiering gennem timer fra deltagende virksomheder). En model som ifølge dem fordrer en "jo flere jo bedre"-tankegang, selvom denne ikke nødvendigvis er det bedste for destinationen. I denne sammenhæng kritiseres det også

at projektets succes måles på processen – hvor mange personer der deltager i workshops osv. - i stedet for på resultatet, hvilket også kan give en forklaring på de manglende konkrete resultater fra tidligere projekter.

Disse problemstillinger danner tilsammen en cirkulær proces, som det kan være svært at bryde ud af. Figuren herunder viser en forsimplet model for denne proces.

Figur 21: Negativ cirkulær proces



Manglende deltagelse fra erhvervet, EU projekternes finansieringsmodel eller potentielt andre ting skaber en demokratisering af beslutningsprocesserne i denne type projekter. Denne demokratisering er med til at fjerne fokus fra det endelige mål med projektet, og er således medvirkende til, at projekterne ender med ufyldstgørende produkter/initiativer. Dette kan være fordi demokratiseringen gør projekterne og dermed de produkter/initiativer der kommer ud af dem irrelevante for erhvervet, hvilket fører til manglende investeringer i de selvsamme produkter/initiativer, hvorfor de bliver ufyldstgørende. De ufyldstgørende produkter/initiativer fra ét projekt skaber dårlige erfaringer og derved negative forudindtagelser om denne type projekter generelt, hvorfor erhvervsaktører vælger ikke at deltage i efterfølgende projekter. Erhvervets manglende deltagelse kan igen være medvirkende til at gøre demokratisering af processen nødvendig for at finde deltagere til projekterne osv.

Alt i alt indikerer denne analyse at der, på trods af at flere aktører er begejstrede for USTDK-projektet, er brug for en konstruktiv diskussion af, hvordan man bedst udnytter de midler der stilles til rådighed med denne type projekter, så

både erhvervet, turismefremmeorganisationerne og de øvrige aktører (frivillige, borgere osv.) er tilfredse. Denne analyse peger på at involvering af erhvervet tidligt i processen, f.eks. i planlægning af strategi for projektet og inden de mere bottom-up baserede idégenereringslementer igangsættes kunne overvejes, som en måde hvorpå man får skabt konkrete mål for projektet, som erhvervet også kan se sig selv i. En anden væsentlig opgave er i denne sammenhæng at informere aktørerne om rammerne for projektet, flere aktører virker således utilfredse eller irriterede over, at eksempelvis turismefremmeorganisationerne prioriterer som de gør, i tilfælde hvor beslutningerne faktisk er baseret på rammebetingelser for projektet. Man kan ved at informere om disse betingelser, således potentielt undgå visse konflikter som opstår pga. misforståelser og manglende information og derved skabe en mere åben og konstruktiv dialog omkring sådanne projekter end det nu er tilfældet.

4.8 DMO'ERNES ROLLE I DANSKE KYSTBYDESTINATIONER

Vi forklarede tidligere (s. 86), hvordan hver destination har én aktør, som er den centrale i forhold til vidensdynamikker og samarbejde i på de respektive destinationer. Disse aktører er: Visit Nordsjælland, Thy Turistforening, Visit Kerteminde, Skagen Turistforening, Visit Aalborg og Business LF (med stor support fra Sydfalster Turist- og Erhvervsforening og kommunen). Afhængigt af hvordan man definerer en DMO, kan man tale om, at alle de nævnte organisationer agerer DMO i deres respektive områder og med udgangspunkt i World Tourism Organisations definition af en DMO - "...the organisations responsible for the management and/or marketing of destinations" (World Tourism Organisation, 2004), vil vi argumentere for disse organisationer kan ses som netop DMO'er for deres destinationer. Man kan stille spørgsmålstejn ved, om Marielyst reelt har en DMO, da deres turismefremmeindsats er fordelt på den brede erhvervsfremmeorganisation Business LF, turistforeningen Sydfalster Turist- og erhvervsforening og kommunen. Vi vil dog i det følgende behandle disse tre organisationer som én samlet DMO, for at kunne sammenligne dem med de øvrige. Dette skaber en metodemæssig usikkerhed, som vi dog vælger at acceptere for at få gevinsten ved, at kunne sammenligne alle de seks destinationer.

Når vi i det følgende diskuterer DMO'erne, gør vi det altså ud fra en bred definition og ud fra en præmis om, at "DMO" er en betegnelse for en række organisationer, som handler på forskellige vis og i forskellig kontekst. Vi ser således ikke det at være en DMO, som et specifikt mål som en turismefremmeorganisation kan opnå ved at opfylde specifikke krav, men ønsker derimod at undersøge og diskutere hvad en DMO er og kan være på forskellige danske kystbydestinationer.

Vi vil i det følgende, med udgangspunkt i præmissen om at alle de undersøgte destinationer har en DMO, diskutere DMO'ernes rolle i danske kystbydestinationer med udgangspunkt i vores seks destinationer. Vores primære fokus vil i denne sammenhæng være prioritering af den eksterne markedsføringsindsats overfor den interne organiserende indsats og hermed, hvorvidt vi primært har at gøre med "Destination Marketing Organisations" eller "Destination Management Organisations".

"With destinations now competing directly with others around the world, it is possible to assert that tourism is a sector in a state of transition. For DMOs, this transition means becoming a destination management organization instead of just a destination marketing organization. In this regard, DMOs are becoming more prominent as "destination developers" by acting as catalysts and facilitators for the realization of tourism developments."
(Presenza, et al., 2005)

For at gøre dette, vil vi, inspireret af Presenza, et al. opdele DMO'ernes aktiviteter i det, som de kalder "External Destination Marketing Efforts" (EDM) - de aktiviteter man traditionelt vil forbinde med en "Destination Marketing Organisation", altså eksterne markedsføringsaktiviteter; og de aktiviteter som kan gå under kategorien "Internal

Destination Development Efforts" (IDD), som er destinationsinterne aktiviteter af mere koordinerende/administrerende karakter (Presenza, et al., 2005).

Til undersøgelsen af forholdet mellem EDM og IDD aktiviteter ved de enkelte DMOer har vi, med udgangspunkt i Presenza, et al.'s metode, udviklet en metode og et sæt parametre som vi vil "måle" aktørerne på. Der er naturligvis usikkerheder ved, at fortolke kvalitative udtalelser og ved at vurdere enkelte organisationer i forhold til konkrete dimensioner. Her er det dog væsentligt at fremhæve, at det følgende ikke handler om, at bedømme de enkelte DMOer på enkelte parametre eller om at konkludere på hvorvidt de "rigtige DMOer". Pointen er derimod at blive klogere på DMOernes profil og rolle i danske kystferiebyer generelt, hvorfor vi mener, at de usikkerheder der kan optræde ved de enkelte vurderinger formindskes, idet vi primært ønsker, at se på de bredere resultater. De enkelte parametre, som vi vil benytte i analysen er forklaret i det følgende, parametrene er, som det fremgår opdelt i External Destination Marketing Effort (EDM) og Internal Destination Development Efforts (IDD):

Tabel 11: External Destination Marketing Efforts (EDM)

Parametre	Forklaring
Styrke	<i>Hvor store er DMOens muligheder for markedsføringsmæssigt at gøre sig gældende lokalt, nationalt og internationalt? (Omhandler eksempelvis størrelse, ressourcer og ambitionsniveau).</i>
Markedsføringsprioritering	<i>Hvor højt prioriteres markedsføringsaktiviteter, og hvordan forholder aktørerne sig til den nuværende eksterne markedsføring?</i>
Alternativ markedsføring	<i>I hvor høj grad udmærker DMOen sig ved at skabe alternativ markedsføring f.eks. gennem større events, happenings eller lignende?</i>
Eksternt samarbejde	<i>Hvordan og i hvor høj grad samarbejder DMOen med eksterne aktører med henblik på at styrke den eksterne markedsføring, og hvorvidt formår disse eksterne aktører at løse opgaven?</i>
Professionalisme	<i>I hvor høj grad er aktøren professionaliseret i forhold til at varetage de opgaver, der ligger indenfor EDM?</i>

Tabel 12: Internal Destination Development Efforts (IDD)

Parametre	Forklaring
Lokal forankring	<i>Hvor stor tiltro og opbakning udtrykker aktørerne til DMOen, samt DMOens evne til at kommunikere hvad de gør og kan/vil gøre for aktørerne?</i>
Centralitet	<i>DMOens centralitet i det lokale netværk og dermed hvor væsentlig DMOen er som aktør i turismeudviklingen i området?</i>
Aktør koordinering	<i>I hvor høj grad er DMOen koordinerende ift. aktørsamarbejde?</i>
Vidensniveau/formidlingsevne	<i>Hvor stor en videnskapacitet er DMOen for området, og i hvor høj grad er denne i stand til at formidle og cirkulere viden i netværket?</i>
Professionalisme	<i>I hvor høj grad er aktøren professionaliseret i forhold til at varetage de opgaver, der ligger indenfor IDD?</i>

Fremgangsmåden for denne analyse er at vi, på baggrund af den viden vi har opnået igennem den hidtidige analyse, tildeler hver DMO en score fra 1 til 5 for hver parameter. Scoren bliver givet med 3 som udgangspunkt (middel) og det vurderes herpå om organisationen falder over eller under middel på hver parameter. Tilsammen giver disse scores, for hver DMO en sammenlagt IDD score og en sammenlagt EDM score som til slut vil blive sammenlignet indbyrdes og med de øvrige DMOer (Se Appendix 4 for skema over de tildelte scores). Herunder vil vi kort begrunde tildelingen af scores for hver parameter.

4.8.1.1 EDM SCORES

Styrke: Det fremgår tydeligt af analysen, at alle DMO'er er udfordrede i forhold til specielt international markedsføring, da der ganske simpelt ikke er midler til dette, hvorfor dette punkt også bør ses i sammenhæng med de øvrige EDM parametre (man har måske ikke selv styrken til at profilere sig internationalt, men kan eksempelvis gøre det gennem ekstraordinære events eller eksterne samarbejder). Det er i denne sammenhæng tydeligt, at det er de større organisationer som, anført af Visit Nordsjælland, har størst fokus og ambitionsniveau i forhold til EDM aktiviteter. Marielyst og Visit Kerteminde, som er mindre aktører, scorer således under middel, hvilket primært skyldes deres størrelse og fokus, som vanskeliggør større markedsføringsmæssige satsninger, hvorfor disse organisationernes primære fokus også lader til at være andetsteds.

Markedsføringsprioritering: Tendensen fra styrkeparameteren kan også ses i markedsføringsprioriteringerne, hvor det er tydeligt, at det er de større DMO'er, som prioriterer EDM aktiviteterne højest og derfor får en score over middel. Visit Aalborg får dog kun en middelscore, da vi i denne rapport har fokus på Halsområdet, hvilket ifølge aktørerne ikke prioriteres tilstrækkeligt i den eksterne markedsføring. Marielyst scorer ligeledes en middelscore, mens Visit Kerteminde scorer under middel, fordi deres fokus lader til at være på IDD aktiviteter (produktudvikling og eventsamarbejde osv.), fremfor markedsføring.

Alternativ markedsføring: Visit Kerteminde og Thy Turistforening udmærker sig her ved at score over middel, da aktørerne på disse destinationer specielt fremhæver disse DMO'ers evne til at skabe omtale/markedsføring gennem eksempelvis events eller happenings. De resterende scorer en middelbedømmelse, da det ikke fremhæves som en specifik kvalitet ved disse.

Eksternt samarbejde: Visit Aalborg, Skagen Turistforening og Visit Nordsjælland udmærker sig i sammenligning med de øvrige ved at have tæt og velfungerende samarbejde med eksterne aktører, som kan bruges i fælles markedsføring, hvorfor de alle modtager scores over middel. Thy Turistforening får en mellemscore, mens Marielyst og Visit Kerteminde scorer under middel. Dette skyldes ikke, at man slet ikke har eksternt samarbejde, men at repræsentanterne fra disse DMO'er giver udtryk for, at de eksterne partnere de samarbejder med, ikke udfører deres opgaver godt nok og, at man derfor ikke er tilfreds med samarbejdet.

Professionalisme: Der er stor sammenhæng mellem denne parameter og den forrige, hvilket ses ved at alle aktører bortset fra Marielyst og Visit Kerteminde også her scorer over middel, fordi de alle har en arbejdsstyrke, som arbejder med ekstern markedsføring. Visit Kerteminde og Marielyst vurderes til en middelscore, fordi markedsføringsindsatsen er professionaliseret, men ikke fuldt ud tilfredsstillende. Visit Kerteminde betaler sig fra den eksterne markedsføring gennem organisationen Destination Fyn, men er på nuværende tidspunkt ikke tilfreds med deres indsats, mens aktørerne i Marielyst ønsker sig en professionaliseret turistforening, som kan supplere den brede markedsføring, som Business LF nu står for.

4.8.1.2 IDD SCORES

Lokal forankring: Skagen Turistforening og Visit Kerteminde vurderes til scores over middel. For Visit Kerteminde skyldes den høje score deres stærke bånd til lokalområdet, som har skabt en unik lokal kultur omkring turismefremme på destinationen. Thy turistforening og Visit Nordsjælland ligger under middel, da disse større organisationer ikke har samme lokale forankring som de øvrige, mens Visit Aalborg og Marielyst får en middelscore, fordi deres lokale afdelinger skaber en grad af forankring, men kommer dog ikke over middel, da denne forankring lader til at holde sig på destinationsniveau og således ikke følger med opad i organisationerne.

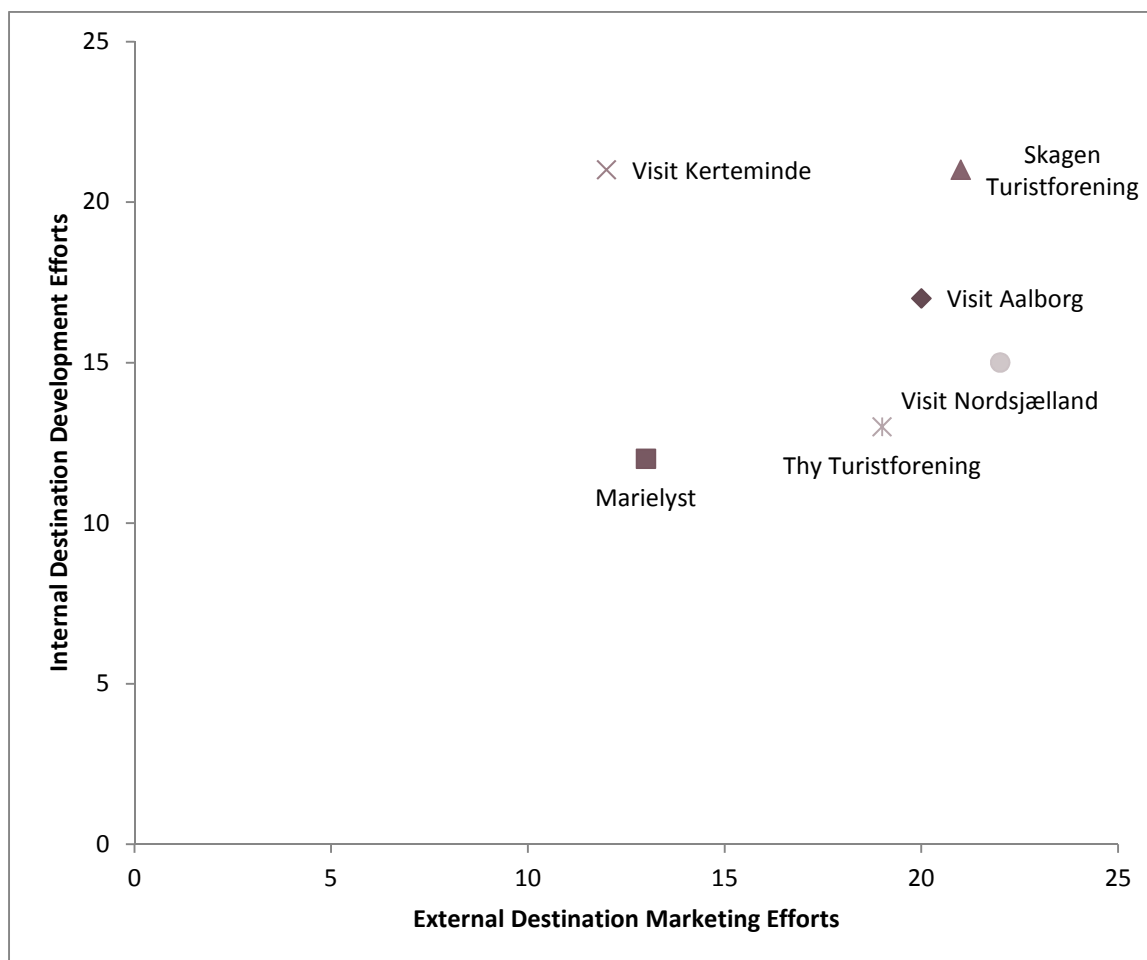
Centralitet: Her modtager alle aktører bortset fra Marielyst (som får en middelscore), scores over middel. Dette skyldes, at alle aktører har vist sig som de mest centrale i forhold til turismefremme på deres respektive destinationer. Den relativt lave score til Marielyst skyldes den mere opdelte tilgang til turismefremme, som gør, at mindre ansvar og derved overblik ligger ved de enkelte turismefremmeaktører i området.

Aktør koordinering: Alle aktører bortset fra Visit Kerteminde vurderes her til en middelscore, da de alle udøver nogen grad af koordinering mellem de lokale aktører på forskelligt niveau og ved forskellige lejligheder. Man kunne her argumentere for en højere score til flere af DMO'erne, da mange dele af deres arbejde baseres på nogen grad af koordinering mellem aktører, men vi vil argumentere for, at denne koordinering i højere grad sker med henblik på EDM relaterede aktiviteter end på IDD, hvorfor de ender på en middelscore. I modsætning til disse aktører scorer Visit Kerteminde over middel, fordi deres mange aktørkoordineringsaktiviteter lader til primært at være IDD fokuserede.

Vidensniveau/formidlingsevne: Marielyst scorer her mærkbart lavere end de øvrige aktører, hvilket primært skyldes manglende formidlingsevne, pga. det gap mellem den brede og den lokale turismefremmeorganisation, som vi tidligere har præsenteret. Visit Aalborg og Skagen Turistforening scorer over middel for relativt højt vidensniveau og formidlingsevne. Visit Kerteminde mangler ifølge aktørerne videnskæssige kompetencer, mens Thy Turistforening og Visit Nordsjælland kunne forbedres på formidlingssiden, derfor ender de tre sidstnævnte på en middelscore.

Professionalisme: I forhold til niveauet af professionalisme i IDD aktiviteter scorer kun Skagen Turistforening, med sin relativt store professionaliserede lokale turistforening, over middel. De resterende får således en score på middel eller lidt under. Dette skyldes, at mange destinationer lader koordinering og arbejde med IDD relaterede indsatser være op til foreninger eller andre sammenslutninger af frivillige, hvilket ofte nævnes som utilstrækkeligt. At en overvejende del af DMO'erne scorer relativt lavt kan enten være udtryk for et behov for professionalisering af IDD relaterede aspekter af turismefremme på danske kystbydestinationer eller for, at disse aktiviteter enten ikke kan, skal eller bør prioriteres.

Sammenlagt giver de tildelte scores på de enkelte parametre, som nævnt, henholdsvis en samlet IDD score og en samlet EDM score for hver af de seks DMO'ere. Når disse scores sammenholdes i et diagram, får vi følgende model:



Som det fremgår af diagrammet, er der store forskelle på, hvorvidt DMOerne er fokuseret på IDD, EDM eller begge dele. Vi har altså at gøre med en række DMOer, som har meget forskellige tilgange til løsningen af de opgaver de stilles overfor. Samtidig kan vi ud fra de interviewede aktørers udtalelser konkludere, at disse generelt er relativt godt tilfredse med deres lokale DMO, hvilket indikerer, at der er et væld af forskellige måder at organisere en DMO på, som stadig holder aktørerne relativt tilfredse. Der er imidlertid også en del udfordringer forbundet med disse organiseringer, udfordringer som enten blev påpeget direkte af aktørerne eller vi kan analysere os frem til på baggrund af det tilgængelige data. Disse forskellige udfordringer gør os klogere på DMOernes rolle i kystbyerne og på, hvordan denne rolle kan styrkes.

Visit Kerteminde har, som det ses af diagrammet, meget højt IDD fokus sammenlignet med de øvrige aktører. Dette fokus har medført store styrker i forhold til produktudvikling og eventskabelse, fordi man har skabt en positiv fælles ånd omkring turismen og turismefremme, som gør at man, f.eks. igennem frivilligt arbejde, kan trække på ressourcer, som flere andre destinationer kun kan drømme om. På lang sigt kan denne tilgang skabe et meget stærkt produkt, men for at kunne holde dette lokale produktfokus, har man valgt eller været nødsaget til at "outsource" store dele af EDM indsatsen. Man er imidlertid ikke tilfreds med det arbejde, der bliver gjort i forhold til denne indsats, hvilket betyder, at man producerer et godt produkt, som har potentiale til at blive bedre med tiden, men som ikke markedsføres på tilfredsstillende vis. Kerteminde casen peger således på en udfordring i, at der opstår en for stor kløft mellem det produkt man skaber og de personer, som skal sælge produktet udadtil.

Skagen Turistforening og Visit Aalborg er begge relativt velafbalancerede i deres forhold mellem IDD og EDM. Dette kan måske skyldes deres struktur, som fordrer både ekstern markedsføring og lokal forankring. Der er mange fordele

ved denne struktur, og flere aktører på andre destinationer peger også på denne model som prototypen på en velstruktureret DMO. Specielt Skagen-modellen fremhæves positivt. Denne model er bl.a. mulig fordi Skagen er en turistby, men der er i analysen også klare indikationer på, at aktørerne er villige til at betale et relativt højt medlemskontingent, hvis de følger og ser, at de får noget for pengene, hvilket er en relevant pointe for andre DMO'er med store ambitioner. Der dog også udfordringer i forhold til denne model. For det første er man både i Skagen og i Aalborg (Hals) på nuværende tidspunkt i gang med omstruktureringer, som potentielt vil flytte disse organisationers fokus, til i højere grad at være EDM fokuserede end det er tilfældet i skrivende stund. Dette tyder på at det, eksempelvis pga. ressourcemæssige begrænsninger, kan være nødvendigt prioritere mellem IDD og EDM fokus, specielt hvis man vil satse på internationale markeder. For det andet lader der også til, specielt i Hals casen, at være problemer fordi den bredt dækkende DMO kan skabe forskellige potentielt konfliktende interesser indenfor destinationen, som gør at man mister noget af den tiltro som er nødvendig for at hele destinationen trives.

Visit Nordsjælland og Thy Turistforening har ifølge denne analyse primært EDM fokus. Begge DMO'er står ifølge deres lokale aktører stærkt i forhold til markedsføring udenfor destinationen. Dette fokus skaber dog nogen uklarhed ift. rollefordeling på destinationen, og nogle aktører fremhæver i denne sammenhæng vigtigheden i, at man ikke glemmer produktet, da markedsføring ikke alene kan kompensere for et skrantende produkt og DMO'en, ifølge disse aktører, også har medansvar i forhold til optimering af dette.

Alt i alt kan man på baggrund af aktørernes udtalelser argumentere for at en DMO i en dansk kystby, ifølge dem, skal have rødder i det lokale og samtidig kræfter til at markere sig nationalt og delvist internationalt. Med andre ord skal man være i stand til at fokusere på både brand og produkt, hvilket kræver at DMO'en arbejder med både IDD og EDM relaterede aktiviteter. Dette stemmer godt overens med den generelle udvikling i turismen, hvor øget konkurrence ifølge forskningen har skabt en tendens til at DMO'en transformeres fra primært at være "Destination Marketing Organisation" til i højere grad at være "Destination Management Organisation" (se citat side 89).

Dette er dog ikke den gennemgående tendens ved de DMO'er, vi har undersøgt, da de fleste her primært har fokus på et ene eller det andet. Der kan være meget forskellige årsager til at det forholder sig sådan. Nogen har bevidst dette fokus, andre ubevidst, men der er ingen tvivl om at rammebetingelserne – de økonomiske og videnskabsmæssige ressourcer man har til rådighed, samt politiske dagsordner – spiller en stor rolle i denne sammenhæng. Man kan således argumentere for, at det kan være vanskeligt for en DMO i en dansk kystby at være Destination Management Organisation, fordi man, for at have midler nok til at markedsføre eksternt (EDM fokus), er nødt til at blive så stor, at der er risiko for at man mister forankringen i det lokale, hvorved man potentielt mister IDD fokusset. Dette er en vigtig pointe, fordi vores analyse samtidig viser, at DMO'erne spiller en meget væsentlig rolle i de danske kystferiebyer og at både offentlige og private aktører, i flere tilfælde, lader det være helt op til DMO'en at være garant for samarbejde og vidensdeling på destinationerne.

Med udgangspunkt i DMO'ernes vigtighed for destinationerne er der altså i mange tilfælde brug for at se på DMO'ens rolle i de danske kystferiebyer og vurdere, hvordan man kan styrke disse enten gennem omstruktureringer eller tilførelse af midler, hvis man ønsker at styrke destinationerne generelt. Vi har igennem de individuelle analyser kommet med bud på sådanne justeringer for de enkelte destinationer, men generelt ser vi ligeledes en tendens til, at turismefremmeindsatsen i områderne trænger til en reorganisering. Det er således fælles for de fleste DMO'er, at de skal samarbejde/sameksistere med en lang række lokale foreninger af større eller mindre relevans. Fremadrettet bør man i dansk turisme have fokus på dette samarbejde/sameksistens og stille spørgsmål ved rollefordelingen, samt fordelingen af midler i denne sammenhæng. Denne analyse peger på, at der er foreninger som spiller en vigtig rolle i turismen – disse bør ofte professionaliseres eller styrkes, mens en stor del af de øvrige foreninger ofte gør mere skade end gavn, da de hindrer beslutningstagningsprocessen, modarbejder overordnede strategier og/eller tærer på økonomiske puljer som i forvejen er utilstrækkelige. Man kan kort sagt argumentere for, at den professionalisering

som turismebranchen i de seneste år har gennemgået, bør afspejles i de organisationer og personer som administrerer den, hvorfor midler til turismefremme i højere grad bør fordeles med denne professionalisering for øje.

5 BIBLIOGRAFI

- Bærenholdt, J. O., 2007. "Hvad er turistdestinationer?". I: A. Sørensen, red. *"Grundbog i turisme"* : . p 203-14.. København: Frydenlund.
- Baggio, R. & Cooper, C., 2010. "Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure". *The Service Industries Journal*, 30(10), pp. 1757-1771.
- Butler, R. W., 2006. *"The Tourism Area Life Cycle"*. s.l.:Channel View.
- Crevoisier, O. & Jeannerat, H., 2009. "Territorial Knowledge Dynamics: From the Proximity Paradigm to Multi-location Milieus". *European Planning Studies*, 17(8), pp. 1221-1241.
- Dahlström, M. & James, L., 2012. Regional Policies for Knowledge. *European Planning Studies*, 20(11), pp. 1867-1887.
- Dredge, D., 2006. "Policy networks and the local organisation of tourism". *Tourism Management*, Årgang 27, pp. 269-280.
- Gibson, L., Lynch, P. A. & Morrison, A., 2005. "The local destination tourism network: Development issues". *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2(2), pp. 87-99.
- Grängsjö, Y., 2003. "Destination networking. Co-opetition in peripheral surroundings". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(4), pp. 427-448.
- Håkansson, H. & Snehota, I., 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Halkier, H., 2006. *"Institutions, Discourse and Regional Development. The Scottish Development Agency and the Politics of Regional Policy"*. Brussels: PIE Peter Lang.
- Halkier, H., 2010. "Tourism Knowledge Dynamics". I: P. Cooke, C. D. Laurentis, C. Collinge & S. MacNeill, red. *"Platforms of Innovation: Dynamics of New Industrial Knowledge Flows"*. London: Edward Elgar, pp. 233-50.
- Halkier, H. et al., 2010. "Chapter 2: Europe and the Knowledge Economy: Ambitious Aims". I: *"Knowledge Dynamics, Regional Development and Public Policy"*. Aalborg : Department of History, International and Social Studies, pp. 11-16.
- Halkier, H., Laura, J., Dahlström, M. & Manniche, J., 2012. "Knowledge Dynamics, Regions and Public Policy". *European Planning Studies*, 20(11), pp. 1759-1766.
- Halkier, H. & Schmidt, P. B., 2009. *Territorial Knowledge Dynamics in Tourism in Northern Jutland*, Birmingham: CURS, University of Birmingham.
- Hall, C. M., Müller, D. K. & Saarinen, J., 2009. *"Nordic Tourism. Issues and Cases"*. Bristol: Channel View.
- Haythornthwaite, C., 1996. "Social Network Analysis: An Approach and Technique for the Study of Information Exchange". *Library and Information Science Research*, 18(4), p. 323-342.
- Hedaa, L., 1990. "Netværksperspektivet på organisationer". I: H. Roed-Thorsen, red. *"Artikler til organisationsteori - Bind 1: Struktur"*. København: Samfundslitteratur, pp. 171-202.
- Henriksen, P. F., 2011. "Chapter 4: Inter-organisational Relations". I: *Small tourism firms' inter-organisational relations and knowledge processes: The role of social embeddedness in networks (PhD Dissertation)*. Aalborg: SPIRIT, Aalborg University, pp. 47-88.

- Henriksen, P. F. & Halkier, H., 2009. "From Local Promotion Towards Regional Tourism Policies: Knowledge Processes and Actor Networks in North Jutland, Denmark". *European Planning Studies*, 17(10), p. 1445 — 1462.
- Hjalager, A. M., 2010. "A review of Innovation Research in Tourism". *Tourism Management*, 30(1), pp. 1-12.
- Jarillo, C. J., 1988. "On strategic networks". *Strategic Management Journal*, 9(1), pp. 31-41.
- Knoke, D. & Kuklinski, J. H., 1991. "Network Analysis: Basic Concepts". I: G. Thompson, J. Frances, R. Levacic & J. Mitchell, red. *Markets Hierarchies and Networks*. London: Sage, pp. 173-183.
- Mitchell, J. C., 1969. *"The Concept and Use of Social Networks"*. Manchester: Manchester University Press.
- Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T., 2006. "Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience". *Tourism Management*, 27(6), pp. 1141-1152.
- Presenza, A., Sheehan, L. & et al. , 2005. "Towards a Model of the Roles and Activities of DMOs.". *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3, pp. 1-16.
- Provan, K. G. & Sebastian, J. G., 1998. "Networks Within Networks - Service Link Overlap, Organisational Cliques, and Network Effectiveness" (Research Notes). *Academy of Management Journal*, 41(4), pp. 453-463.
- Provan, K. G., Veazie, M. A., Staten, L. K. & Teufel-Shone, N. I., 2005. "The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships". *Public Administration Review*, 65(5), pp. 603-613.
- Ritchie, B. J. & Crouch, G. I., 2003. *"The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective"*. Oxford: CABI Publishing.
- Saraniemi, S. & Kyland, M., 2011. "Problematising the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches". *Journal of Travel Research*, 50(2), pp. 133-143.
- Saxena, G., 2005. "Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park". *Tourism Management*, Årgang 26, pp. 277-289.
- Scott, J., 2013. *"Social Network Analysis", Third Edition*. London: Sage.
- Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C., 2008. *"Network Analysis and Tourism - From Theory to Practice"*. Clevedon, UK: Channel View Publications.
- Scott, N., Cooper, C. & Baggio, R., 2008. "Destination Networks - Four Australian Cases". *Annals of Tourism Research*, 35(1), pp. 169-188.
- Strambach, S. & Klement, B., 2012. "Cumulative and Combinatorial Micro-dynamics of Knowledge - The Role of Space and Place in Knowledge Integration". *European Planning Studies*, 20(11).
- Thorelli, H. B., 1986. "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*, 7(1), pp. 37-51.
- Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi, 2013. *Anbefalinger*, København: Erhvervs- og Vækstministeriet.
- Wasserman, S. & Faust, K., 2007. *"Social Network Analysis"*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Webster, C. M. & Morrison, P. D., 2004. "Network Analysis in Marketing". *Australasian Marketing Journal*, 12(2), pp. 8-18.

World Tourism Organisation, 2004. *"Survey of Destination Management Organisations"*, Madrid: World Tourism Organisation.

Wray, M., 2009. "Policy Communities, Networks and Issue Cycles in Tourism Destination Systems". *Journal of Sustainable Tourism*, 17(6), pp. 673-690.

APPENDIX

APPENDIX 1: FORSKNINGSSPØRGSMÅL OG INTERVIEWSPØRGSMÅL

Det følgende skema illustrerer sammenhængen mellem de forskningsspørgsmål, der ligger til grund for interviewguiden – altså de spørgsmål der reelt ønskes svar på gennem interviewet, og de spørgsmål som vil blive stillet i interviewene – dem der indgår i interviewguiden.

Formål	Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Præsentation af aktør <i>Formålet er her at give en komfortabel start på interviewet - idet interviewpersonen får mulighed for at snakke om noget de ved noget om, samt at skabe et billede af den person der interviewes og den virksomhed personen repræsenterer.</i>	<p>Har interviewpersonen indflydelse på turismen i området igennem andre roller i turismen? Eller kan interviewpersonens udtalelser være påvirket af andre roller end den de optræder med i interviewet (f.eks. parallelle roller i bestyrelser eller lignende)?</p> <p>Hvad er interviewpersonens eget perspektiv på sin indflydelse på turismen i området?</p>	<p>Vil du starte med at præsentere dig selv, din virksomhed og hvordan du, som person, har indflydelse på turismen i området?</p>
Aktørens eget perspektiv på destinationen og sin egen placering og rolle i turismelandskabet <i>Spørgsmål som har til hensigt at skabe en forståelse af den enkelte aktør og af dennes syn på den destination de er en del af.</i> <i>Herunder deres syn på destinationen og mening om hvorvidt den på nuværende tidspunkt er tilfredsstillende, samt deres handling ift. turismefremme i området og hvilke (hvis nogen) strategiske tiltag man har igangsat for at nå sine mål.</i>	<p>Hvilket turismeområde eller hvilken destination ser aktøren sin virksomhed som en del af?</p> <p>Hvad er aktørens eget syn på destinationen – hvilken type destination er det? (en badeby, et sommerhusområde, high-end produkt eller familiedestination osv.)</p> <p>Er aktøren tilfreds med den nuværende situation og føler denne ejerskab/ansvar i forhold til udviklingen af destinationen?</p>	<p>Opfatter I jer selv som værende del af en specifik destination?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvis ja, hvilken eller hvilke? - Hvad er det der gør at det er netop denne destination i føler jer som en del af? <p>Hvordan vil du beskrive denne destination?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er der punkter hvor den udmærker sig i forhold til andre? - Hvilke signaler sender det at man holder ferie på jeres destination? - Hvilken type gæster vil typisk holde ferie her? <p>Du har nu forklaret hvordan destinationen er, er dette tilfredsstillende, eller er der ting i kan gøre bedre/anderledes?</p> <p>Hvis opgave er det at skabe disse forandringer?</p>
	<p>Hvilke attraktioner ser aktøren som en del af sit område/destination?</p> <p>Er disse tilstrækkelige (kvantitet og kvalitet) til at opfylde turisternes behov?</p> <p>Hvordan kan kvaliteten af eksisterende attraktioner hæves</p>	<p>Hvis du skal nævne de attraktioner og oplevelsesmuligheder, som du mener, er med til at tiltrække turister til jeres virksomhed, hvilke ville det så være?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvad mener du om kvaliteten af disse? - Mener du at der pt. er tilstrækkeligt med attraktioner/oplevelsesmuligheder? - Har du bud på, hvordan disse kunne

	og har man bud på nye oplevelser og/eller attraktioner?	<p>forbedres?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er der andre måder du mener man kunne skabe et bedre turismeprodukt?
	<p>Har aktøren en strategisk tilgang til turismemarkedsføring, projekter osv.? Herunder:</p> <p>Hvilke målgrupper satses der på, og hvordan går dette i spind med de øvrige aktørers syn på de samme spørgsmål?</p>	<p>Kan du prøve at forklare lidt om jeres tilgang til eller strategi for at få turister til jeres virksomhed.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvem er målgruppe(r)? - Forsøger I aktivt at tiltrække turister? - Medvirker I projekter eller initiativer? - Er der barrierer i forhold til at udvikle jeres aktiviteter (kompetencer)?
<p>Vidensdynamikker <i>Spørgsmål som skal hjælpe til bedre forståelse af vidensdynamikker i virksomheden/området. Ses viden(sdeling) overhovedet som noget væsentligt for at virksomhederne kan fungere? Hvad er kendetegnet ved den måde viden tilegnes og deles på aktørerne imellem og er man tilfreds med den måde det foregår på for nuværende?</i></p> <p><i>Disse spørgsmål vil på den ene side kunne bidrage med viden om vidensdynamikkerne i de enkelte områder, men vil også, når de ses i sammenhæng med den øvrige caseområder kunne bidrage med viden om ligheder og forskelle i vidensdynamikkerne på tværs af områderne.</i></p>	<p>Hvordan tilegnes viden, er man opsøgende eller passiv og er aktøren tilfreds med tilgængeligheden af nødvendig viden?</p> <p>Er der noget man deler og andet man ikke deler (f.eks. af frygt for at blive kopieret)?</p>	<p>Er der viden udefra som i finder nyttig i jeres daglige arbejde?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du give et eksempel på hvad denne viden kunne være? <p>Hvordan tilegner I jer ny viden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gennem andre aktører, netværk, internettet? <p>Producerer I selv viden, som kunne være, er, til gavn for andre aktører i området?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giv eksempler - Deler i denne viden? - Hvordan/hvorfor deler i (ikke) denne viden? <p>Hvordan anvendes denne viden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du give et par konkrete eksempler på at ekstern viden er blevet udnyttet i praksis? <p>Er du tilfreds med de muligheder der på nuværende tidspunkt er for at tilegne sig viden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er der viden du føler du mangler eller du føler du går glip af i hverdagen? - Hvad kunne gøres bedre? <p>Hvad kendetegner den viden der deles aktørerne imellem?</p> <ul style="list-style-type: none"> - F.eks. relateret til markedsføring eller produktudvikling? - Er der viden som i bevidst ikke deler, hvad er årsagen til dette? <p>Er der specifikke årsager til at tingene foregår på netop denne måde?</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Er der enkelte organisationer/personer som er garant for vidensdelingen i området eller er der nogle der har mere betydning end andre i forhold til dette?
<p>Netværk (relationer indbyrdes ml. virksomheder og organisationer) <i>Spørgsmål som omhandler de indbyrdes relationer mellem aktørerne, samt samarbejdsdynamikker mellem det offentlige og det private i forhold til turismefremme i området.</i></p> <p><i>Spørgsmålene i denne kategori vil være relaterede til det skema over samarbejdspartnere som aktøren har udfyldt inden interviewet.</i></p>	<p>Hvordan samarbejder aktøren med andre aktører i det nære område, samt på resten af på andre destinationer?</p> <p>Ses samarbejde/relationer som noget man bør involvere sig i?</p> <p>Hvordan er samarbejdet med andre lignende aktører og hvordan er samspillet mellem de offentlige turismefremmeaktører og de private aktører?</p>	<p>Vil du starte med at forklare hvordan du har defineret forskellen mellem de tre kategorier i skemaet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvad er forskellen ml. en "nær samarbejdspartner", en "samarbejdspartner" og en "virksomhed vi samarbejder med"? <p>Hvad er for jer væsentligt i samarbejde med andre virksomheder?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilket outcome ønsker i (viden, praktiske ting, mersalg)? <p>(Har i samarbejde med aktører/institutioner udenfor jeres lokale område?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke, hvorfor disse og hvad består dette samarbejde i? - Hvad får I ud af dette samarbejde? <p>Er der aktører som I ikke samarbejder med, men som du gerne ville samarbejde med?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor forholder det sig sådan? <p>Hvad synes du generelt om samarbejdet omkring turismen i området og på tværs af destinationerne?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan kan det forbedres? - Kan det bruges til noget? - Skal det være mere/mindre af det i fremtiden? <p>Er der barrierer i forhold til samarbejde med andre aktører og eller turismefremmeorganisationer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke? - Hvorfor disse? - Kan de fjernes/mindskes?
<p>Afsluttende kommentarer <i>Giver interviewpersonen mulighed for at stille spørgsmål og få det sidste ord.</i></p>		<p>Har du kommentarer eller spørgsmål inden vi slutter interviewet?</p>

APPENDIX 2: INTERVIEWGUIDE

PRÆSENTATION AF INTERVIEWER OG PROJEKT

- *Fra Tourism Research Unit Aalborg Universitet*
- *En del af projektet "Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystferiebyer"*
- Overordnet handler projektet om revitalisering af den danske kystferieby.
- *På den ene side skal denne undersøgelse bruges til at informere om nuværende og hidtidige samarbejds og vidensdynamikker på destinationerne. På den anden side skal det bruges som grundlag for en evaluering efter projektet.*
- *Undersøger videns-og netværksdynamikker på 6 forskellige destinationer (Hals, Skagen, Klitmøller/Nr. Vorupør, Kongernes Nordsjælland, Kerteminde og Marielyst)*
- *Foretager 10-12 interviews på hver af de 6 destinationer*

PRÆSENTATION AF AKTØR

Vil du starte med at præsentere dig selv, din virksomhed og hvordan du, som person, har indflydelse på turismen i området?

EGEN PLACERING OG ROLLE I TURISMELANDSKABET

Egen virksomhed

Kan du prøve at forklare lidt om jeres tilgang til eller strategi for at få turister til jeres virksomhed.

- Hvem er målgruppe(r)?
- Forsøger I aktivt at tiltrække turister?
- Medvirker I projekter eller initiativer?
- Er der barrierer i forhold til at udvikle jeres aktiviteter (kompetencer)?

Destinationen

Opfatter I jer selv som værende del af en specifik destination?

- Hvis ja, hvilken eller hvilke?
- Hvad er det der gør at det er netop denne destination i føler jer som en del af?

Hvordan vil du beskrive denne destination?

- Er der punkter hvor den udmærker sig i forhold til andre?
- Hvilke signaler sender det at man holder ferie på jeres destination?
- Hvilken type gæster vil typisk holde ferie her?

Du har nu forklaret hvordan destinationen er, er dette tilfredsstillende, eller er der ting i kan gøre bedre/anderledes?

Hvis opgave er det at skabe disse forandringer?

Attraktioner og kvalitet

Hvis du skal nævne de attraktioner og oplevelsesmuligheder, som du mener, er med til at tiltrække turister til jeres virksomhed, hvilke ville det så være?

- Hvad mener du om kvaliteten af disse?
- Mener du at der pt. er tilstrækkeligt med attraktioner/ oplevelsesmuligheder?
- Har du bud på, hvordan disse kunne forbedres?

Er der andre måder du mener man kunne skabe et bedre turismeprodukt?

VIDENSDYNAMIKKER

Er der viden udefra som I finder nyttig i jeres daglige arbejde?

- Kan du give et eksempel på hvad denne viden kunne være?

Hvordan tilegner I jer ny viden?

- Gennem andre aktører, netværk, internettet?

Producerer I selv viden, som kunne være, er, til gavn for andre aktører i området?

- Giv eksempler
- Deler I denne viden?
- Hvordan/hvorfor deler I (ikke) denne viden?

Hvordan anvendes denne viden?

- Kan du give et par konkrete eksempler på at ekstern viden er blevet udnyttet i praksis?

Er du tilfreds med de muligheder der på nuværende tidspunkt er for at tilegne sig viden?

- Er der viden du føler du mangler eller du føler du går glip af i hverdagen?
- Hvad kunne gøres bedre?

Hvad kendetegner den viden der deles aktørerne imellem?

- F.eks. relateret til markedsføring eller produktudvikling?
- Er der viden som I bevidst ikke deler, hvad er årsagen til dette?

Er der specifikke årsager til at tingene foregår på netop denne måde?

Er der enkelte organisationer/personer som er garant for vidensdelingen i området eller er der nogle der har mere betydning end andre i forhold til dette?

NETVÆRK (RELATIONER INDBYRDES ML. VIRKSOMHEDER OG ORGANISATIONER)

Har I samarbejde med andre aktører og eller turismefremmeorganisationer i området?

- Hvilke, hvorfor disse og hvad består dette samarbejde i?
- Hvad får I ud af dette samarbejde?

Har I samarbejde med aktører/institutioner udenfor jeres lokale område?

- Hvilke, hvorfor disse og hvad består dette samarbejde i?
- Hvad får I ud af dette samarbejde?

Er der aktører som I ikke samarbejder med, men som du gerne ville samarbejde med?

- Hvorfor forholder det sig sådan?

Hvad synes du generelt om samarbejdet omkring turismen i området og på tværs af destinationerne?

- Hvordan kan det forbedres?
- Kan det bruges til noget?
- Skal det være mere/mindre af det i fremtiden?

Er der barrierer i forhold til samarbejde med andre aktører og eller turismefremmeorganisationer?

- Hvilke?
- Hvorfor disse?

Kan de fjernes/mindskes?

AFSLUTTENDE KOMMENTARER

Har du kommentarer eller spørgsmål inden vi slutter interviewet?

Er det ok at jeg kontakter dig igen med eventuelle uddybende spørgsmål?

APPENDIX 3: SKEMA - SAMARBEJDSPARTNERE

Du bedes udfylde skemaet med de virksomheder (i og udenfor jeres destination), som jeres virksomhed har en samarbejdsrelation til. Det er op til dig at definere hvilke virksomheder der passer ind i hvilke kategorier og hvad der skal til for at passe ind i de enkelte kategorier.

Navnet på den virksomhed du repræsenterer:

Nr.	Nære samarbejdspartnere (Max 3)	Samarbejdspartnere (Max 5)	Virksomheder vi samarbejder med (Max 10)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

APPENDIX 4: TILDELTE EDM OG IDD SCORES

IDD (y-aksen)	Marielyst	Visit Aalborg	Skagen Turist- forening	Visit Kerteminde	Thy Turist- forening	Visit Nord- sjælland
1: Lokal forankring	3	3	4	5	2	2
2: Centralitet	3	4	5	5	4	5
3: Aktør koordinering	3	3	3	5	2	3
4: Vidensniveau/ formidlingsevne	1	4	5	3	3	3
5: Professionalisme	2	3	4	3	2	2
I alt	12	17	21	21	13	15

EDM (x-aksen)	Marielyst	Visit Aalborg	Skagen Turist- forening	Visit Kerteminde	Thy Turist- forening	Visit Nord- sjælland
1: Styrke	2	4	4	1	4	5
2: Markedsførings- prioritering	3	3	4	2	4	4
3: Alternativ markedsføring	3	3	3	4	4	3
4: Eksternt samarbejde	2	5	5	2	3	5
5: Professionalisme	3	5	5	3	4	5
I alt	13	20	21	12	19	22